



POSGRADOS

Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RCP-SO-30-No.502-2019

Opción de
titulación:

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL

TEMA:

LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESAS TRADICIONALES
DEL SECTOR PÚBLICO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
LABORAL ORGANIZACIONAL, AÑO 2022

AUTOR:

KIMBERLYN JULEISY CRUZ REYES

DIRECTOR:

MONICA CAROLINA MARMOL CASTILLO

Guayaquil - Ecuador
2024

Autor/a:***Kimberlyn Juleisy Cruz Reyes***

Ing. Comercial con mención en Comercio Exterior

Candidato a Magister en Administración de Empresas: Mención en Gestión de Proyectos – Sede Guayaquil

kacruz1@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Mónica Carolina Mármol Castro***

Licenciada en Educación mención Educación Parvularia

Magister en Educación Superior y en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

mmarmol@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2024 Universidad Politécnica SalesiSara.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

KIMBERLYN JULEISY CRUZ REYES

LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESAS TRADICIONALES DEL SECTOR PÚBLICO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL ORGANIZACIONAL, AÑO 2022.

RESUMEN

En un entorno empresarial en continua transformación, el liderazgo femenino en el sector público se destaca por su inclusión y relevancia crecientes, priorizando la diversidad entre los colaboradores como un valor esencial que impacta positivamente en el clima laboral. El ministerio de Economía y Finanzas en su catálogo de instituciones y Entidades operativas del sector público de fecha actualizada al 31 de marzo del 2024 indico que existen 3127 Empresas públicas en Ecuador, de las cuales solo un grupo son Empresas tradicionales fundadas hace décadas o incluso siglos. Dentro del artículo se evaluará una muestra de 3 empresas tradicionales del sector público entre 50 a 100 años de trayectoria, para determinar la incidencia del liderazgo femenino en el clima laboral, es decir el impacto o influencia que el liderazgo ejercido por mujeres tiene en el clima laboral organizacional de las empresas tradicionales del sector público. Los resultados permiten sustentar si el actual liderazgo ha impactado favorablemente en el clima organizacional de las empresas.

ABSTRACT

In an ever-evolving business environment, female leadership in the public sector stands out for its increasing inclusion and relevance, prioritizing diversity among collaborators as an essential value that positively impacts the work atmosphere. The Ministry of Economy and Finance, in its catalog of institutions and operational entities of the public sector updated as of March 31, 2024, indicated that there are 3127 public companies in Ecuador, of which only a group are traditional companies founded decades or even centuries ago. Within the article, a sample of 3 traditional public sector companies with 50 to 100 years of experience will be evaluated to determine the impact of female leadership on the work climate, that is, the influence that women's leadership has on the organizational work climate of traditional public sector companies. The results will help determine if the current leadership has had a favorable impact on the organizational climate of the companies.

Palabras clave:

liderazgo femenino, sector público, clima laboral, impacto

Keywords:

female leadership, public sector, work environment, impact

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
3.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
3.1.	DEFINICIONES DE LIDERAZGO.....	2
3.2.	ESTILOS DE LIDERAZGO	3
3.3.	LIDERAZGO FEMENINO	5
3.4.	CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN EL LIDERAZGO FEMENINO	6
3.5.	CLIMA LABORAL:.....	7
4.	MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	8
4.1.	Sujetos de estudio.	8
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	9
5.1.	Análisis de resultados de encuestas	9
5.2.	Entrevistas.....	19
6.	CONCLUSIONES	24
7.	AGRADECIMIENTOS	26
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26
9.	ANEXOS	29

Listas de Tablas

Tabla 1. Estilos de liderazgo.....	4
Tabla 2: Aspectos generales.....	9
Tabla 3	10
Tabla 4	11
Tabla 5	12
Tabla 6	13
Tabla 7	15
Tabla 8	16
Tabla 9	18

Lista de figuras

Ilustración 1	10
Ilustración 2	11
Ilustración 3	12
Ilustración 4	14
Ilustración 5	15
Ilustración 6	17
Ilustración 7	18

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo femenino en las organizaciones, incluyendo las empresas tradicionales del sector público, es un tema de creciente interés en todo el mundo. Con el progreso profesional de las mujeres y el asumir de roles de liderazgo, surge la interrogante de como su presencia influye en el ambiente laboral y el rendimiento organizacional. La participación de mujeres en posiciones de liderazgo se vincula estrechamente con la promoción de un entorno laboral más inclusivo, así como con el estímulo de la innovación y la creatividad en las organizaciones.

Las mujeres tienden a destacarse por tener habilidades sociales y emocionales más avanzadas, lo que puede contribuir a crear un clima laboral más positivo. En roles de liderazgo, suelen demostrar una mayor empatía y capacidad para comprender las necesidades y preocupaciones de su equipo. Esta capacidad para escuchar y conectar con los demás no solo fortalece las relaciones interpersonales en los equipos, sino que también fomenta un ambiente de colaboración y apoyo mutuo. (Rosell, 2024).

El liderazgo femenino en empresas del sector público es un tema relevante y actual debido a la persistente brecha de género en los roles de liderazgo. Según World Economic Form (2020), las mujeres representan el 43% de la fuerza laboral a nivel mundial, pero solo ocupan el 36% de los cargos gerenciales o de dirección en el sector privado y público. Esta disparidad demuestra la necesidad de abordar la falta de representación femenina en puestos de liderazgo en el sector público en Ecuador

La inclusión de la mujer en el ámbito laboral ha generado importantes cambios en la forma en que se entiende el liderazgo y se configuran las culturas empresariales. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la presencia femenina tiene un efecto positivo y multiplicador en todos los aspectos de la sociedad, siendo reconocida *como un motor fundamental* para el desarrollo y el progreso económico. Investigaciones indican que las mujeres demuestran una notable exigencia y perseverancia al perseguir objetivos, lo que tiene un impacto directo en la productividad. Además, se destaca su habilidad para manejar múltiples tareas simultáneamente, centrándose en cada una de manera completa, lo que les permite alcanzar niveles de eficiencia elevados. (López, 2024).

En 2019, el Banco Central del Ecuador (BCE) obtuvo el reconocimiento al mejor clima laboral y gestión en el sector público, al ubicarse en el primer lugar dentro del Gabinete Sectorial Económico Productivo. El Ministerio de Trabajo lo distinguió como institución líder por su alta participación del 96% en la encuesta de clima laboral, y por lograr un aumento del 4% en la valoración del mismo entre 2018 y 2019. Además, el BCE ocupó el tercer puesto en el Ranking de la Medición del Clima Laboral 2019, superando a otras 97 instituciones públicas en participación.

Verónica Artola Jarrín, Gerente General del BCE de aquella época, reafirmó su compromiso con el bienestar de los servidores públicos y la mejora del clima laboral en la institución. La medición del clima laboral, realizada por el Ministerio de Trabajo en 126 instituciones con la participación de 93,694 servidores públicos, se llevó a cabo mediante una encuesta electrónica centrada en liderazgo, compromiso y ambiente de trabajo, con el objetivo de identificar percepciones y establecer mecanismos para mejorar el desempeño profesional.

La investigación realizada determina la incidencia del liderazgo femenino en el clima laboral, es decir el impacto o influencia que el liderazgo ejercido por mujeres tiene en el clima laboral organizacional de las empresas tradicionales del sector público, que efectos tienen sus estilos de liderazgo en la satisfacción de sus colaboradores y determinar la relación existente entre liderazgo femenino en el clima laboral en las empresas del sector público.

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Este contexto plantea una interrogante crucial acerca del papel de las líderes femeninas en la configuración del clima laboral organizacional en el sector público.

¿Cómo incide el liderazgo femenino en las Empresas tradicionales en el clima laboral organizacional?

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Han surgido múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una reflejando la perspectiva única de quienes han contribuido a su comprensión. En este análisis, se examinarán distintos conceptos propuestos por autores.

- Cosme (2018) El liderazgo se manifiesta como un fenómeno social que surge en el contexto de los grupos, caracterizado por una serie de conductas que delinear el papel desempeñado por un individuo o una entidad. Este fenómeno se hace evidente cuando la situación requiere que el individuo o la entidad ejerzan influencia y coordinen las actividades del grupo hacia la consecución de un objetivo compartido.
- Azkue, (2024) Un líder es alguien que guía a un grupo, ya sea un equipo o la población de un territorio, y tiene la habilidad de influenciar, motivar y estimular a los miembros para que den lo mejor de sí mismos, con el objetivo de lograr metas compartidas.
- Según Yañez, (2023) El termino de líder es definido en diversas búsquedas en diccionarios y en plataformas digitales como persona que dirige, conduce, motiva e influye a un grupo, equipo o población hacia determinado objetivo trazado.
- Goleman (2004) “para ser líderes es más un arte que una ciencia”. Pag 3

Las interpretaciones de varios autores sobre el liderazgo revelan cómo un líder influye en un grupo o equipo para lograr metas importantes en situaciones específicas. Estas concepciones están sujetas a actualizaciones y transformaciones en un entorno competitivo. Es decir, un líder debe tener en cuenta tanto la organización en la que trabaja como el entorno que lo rodea, reconociendo que su principal desafío es gestionar efectivamente el talento humano basándose en valores éticos.

3.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

Cada uno de estos estilos de liderazgo está asociado con diferentes comportamientos, formas de interactuar y entornos socioemocionales.

Tabla 1. Estilos de liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO	
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Laoyan (2024), indica que también es conocido como liderazgo participativo, fomenta la participación de múltiples personas en el proceso de toma de decisiones. • Nicuesa (2018), se define por la participación que los miembros del equipo tienen en la toma de decisiones puesto que su voz es tenida en cuenta de manera objetiva. Aunque este tipo de líder se integra perfectamente en el equipo, y se apoya en él para gestionar los proyectos, también existen puntos vulnerables que se derivan de este tipo de actitud.
Laissez-Faire (Liberal)	<ul style="list-style-type: none"> • OrellSara (2019) describe al liderazgo liberal como un enfoque para abordar el trabajo en equipo, que implica establecer alianzas con individuos de diversas formaciones, culturas, edades y perspectivas. El objetivo es crear un método de trabajo lo más inclusivo y flexible posible, con la intención de eliminar cualquier tipo de prejuicio en relación con los objetivos establecidos. • Juárez (2023) describe el liderazgo liberal como fundamentado en la promoción de principios como la libertad, la igualdad y la justicia, que constituyen su núcleo y lo caracterizan como progresista. Un líder de esta índole busca capacitar a las personas y estimular su implicación
Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> • Vallejo (2021) El líder en cuestión se destaca por dirigir al equipo mediante la emisión de instrucciones y el ejercicio de control. Se siente cómodo indicando al equipo qué acciones deben llevar a cabo y cuáles son las expectativas hacia ellos. No muestra empatía y no le preocupa la opinión del equipo u otros, ni tampoco lo que se espera de él. • Según OrellSara (2019), el liderazgo autoritario constituye uno de los aspectos característicos del liderazgo negativo, y suele manifestarse en individuos que ocupan posiciones de poder, no necesariamente designados democráticamente, sino seleccionados por sus habilidades técnicas o experiencia en un campo específico.

Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Yukl (1989) indica que el liderazgo transformacional implica influir en cambios significativos en las actitudes y suposiciones de los miembros de la organización, así como en el fortalecimiento del compromiso con la misión, los objetivos y las estrategias de la misma. • Según Jacobs et al. (2013), El liderazgo transformacional se caracteriza por transmitir un sentido de pertenencia y confianza en el entorno laboral. Este estilo de liderazgo se centra en el desarrollo individual de los empleados y tiene un efecto positivo en su bienestar, generando un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y apoyados.
Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Martins (2023) describe que los líderes transaccionales comunican de manera directa al equipo las tareas a realizar y los incentivan mediante el ofrecimiento de beneficios o recompensas. • Whittington, Coker, Goodwin, Ickes, y Murray, (2009) que se espera que el líder transaccional se enfoque en definir claramente las metas de desempeño, que enfatice la dificultad del objetivo, el compromiso con el objetivo

Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

En este sentido, es importante reconocer que la diversidad de estilos de liderazgo también incluye el liderazgo femenino. El liderazgo femenino es una expresión particular de liderazgo que a menudo se caracteriza por enfoques colaborativos, comunicativos y empáticos. Al explorar y comprender estas diferentes dimensiones del liderazgo, podemos apreciar mejor cómo las líderes femeninas contribuyen al clima laboral y al bienestar de los empleados.

3.3. LIDERAZGO FEMENINO

El concepto hace referencia directa a la participación de las mujeres en diferentes ámbitos, posiciones donde toman decisiones, dirigen grupos e implementan estrategias, es decir, donde hacen visible sus decisiones y participación. World Vision Ecuador, 2022.

Según Gómez (2006), el liderazgo en la actualidad es un proceso en constante evolución, ya que la sociedad experimenta continuas transformaciones debido a avances tecnológicos, cambios económicos, demográficos y culturales. Estos cambios requieren que los líderes adquieran

constantemente nuevos conocimientos y habilidades. Es precisamente debido a esta dinámica que el liderazgo femenino adquiere una importancia vital y lleva a que las mujeres puedan desempeñarse con éxito en roles ejecutivos.

De acuerdo con Graño (2023), es innegable la urgencia de promover el liderazgo femenino en las empresas. Se requiere incrementar la presencia de mujeres en roles directivos en todas las áreas. ¿Por qué es esto tan importante? Porque aquellos en posiciones de liderazgo ejercen un poder transformador tanto en las organizaciones como en la sociedad en su conjunto. Su influencia se nota en la forma en que se enfrentan y resuelven los problemas. La sociedad demanda una mayor diversidad en las posiciones de responsabilidad.

Según lo planteado por Gómez (2018), el liderazgo femenino se evidencia cuando una mujer que ejerce como líder emplea tanto sus características inherentes como las destrezas que ha adquirido para dirigir a sus colaboradores y facilitarles la participación en la toma de decisiones de la organización, lo que conlleva a la consecución de los objetivos establecidos.

3.4. CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN EL LIDERAZGO FEMENINO

Según World Vision Ecuador, 2022. Cuando una mujer se encuentra en una posición de liderazgo, su comportamiento tiende a cambiar. Ante la oportunidad de liderar un equipo o proyecto, ella lo considera como un desafío genuino y concentra su atención en la tarea en cuestión, algunas de las características que determinan el liderazgo femenino son:

1. Empatía y orientación a las personas:

Son personas con habilidades sociales destacadas, expresivas y accesibles, lo que les confiere un gran potencial para lograr compromisos, ya sea con los objetivos organizacionales o en proyectos específicos. Además, tienen una destreza natural para relacionarse y establecer vínculos personales con su equipo, valorando tanto los aspectos laborales como los emocionales.

2. Tendencia a la cooperación:

Esta característica hace que la colaboración en equipo se desarrolle de manera orgánica, ya que las mujeres líderes son proactivas en promover la inclusión y el apoyo a las personas. También se esfuerzan por asegurarse de que los procesos sean ordenados y saludables. Las

líderes femeninas fomentan de manera natural la inclusión de todos los miembros del equipo, adoptando un enfoque de liderazgo más horizontal. Suelen estar abiertas a aceptar y solicitar opiniones, propuestas o ideas de todos los integrantes del equipo.

3. Capacidad de actuar en muchas direcciones

Tienen la habilidad natural de abordar múltiples direcciones o temas simultáneamente, pudiendo llevar a cabo diversas acciones al mismo tiempo. Además, cuentan con una sólida capacidad Saralítica, lo que les proporciona una ventaja significativa al tomar decisiones y enfrentar situaciones de crisis.

4. Mayor predisposición al cambio:

Las líderes femeninas muestran flexibilidad y están abiertas a nuevas ideas o enfoques, lo que impulsa la innovación. Su estilo de liderazgo, caracterizado por un fuerte énfasis en la calidad, orientación hacia las personas, flexibilidad, comunicación efectiva y capacidad persuasiva, genera un impacto transformador.

3.5. CLIMA LABORAL:

Sin intentar abordar exhaustivamente todas las definiciones del término clima laboral, lo cual sería prácticamente imposible debido a la gran cantidad de investigaciones en este campo, se realizará un breve repaso por las principales aproximaciones, con el objetivo de establecer una continuidad lógica.

- Según Guevara (2018), hay una serie de atributos esenciales para el entorno laboral que son fundamentales para el desarrollo de cualquier organización que se base en las interacciones humanas y la importancia de una estructura organizativa formal y efectiva. Estos atributos incluyen la comunicación, la participación, la motivación, el liderazgo, la planificación, la confianza y la creatividad.
- Laje y Palomino (2019) sugieren que el ambiente laboral es el entorno en el que todos los empleados llevan a cabo sus responsabilidades laborales con el objetivo de completar sus tareas asignadas. Por lo tanto, es crucial que el entorno de trabajo proporcione condiciones

óptimas para que esto sea posible. En caso de que el ambiente laboral sea desfavorable, las condiciones de trabajo pueden volverse riesgosas para el rendimiento del equipo. Además, es importante reconocer que el clima laboral es un aspecto delicado y que, con frecuencia, muchos problemas en las empresas están relacionados con este elemento.

4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para la ejecución de este trabajo, se ha aplicado el tipo de investigación explicativa, al analizar las causas y efectos del liderazgo femenino en el clima laboral organizacional de empresas tradicionales del sector público.

A la vez es bibliográfica, pues se procede a realizar investigaciones en las fuentes primarias para el sustento teórico; por último de tipo correlacional al verificar la incidencia de la variable independiente en la dependiente.

4.1. Sujetos de estudio.

Serán los colaboradores de las empresas públicas en la cual su jefe o Gerente sea mujer, las empresas elegidas fueron:

- Astilleros Navales Ecuatorianos (ASTINAVE EP)
- Ministerio de Salud Pública - Coordinación Zonal 8
- Empresa Pública Municipal para la Gestión de la Innovación y la Competitividad, EP

El enfoque que se dio a este artículo es transversal. Además, nuestra investigación adopta un enfoque correlacional, ya que evalúa la relación entre dos variables específicas: el liderazgo femenino y el clima laboral. Se emplee métodos cualitativos como cuantitativos, lo que brinda una comprensión más completa y profunda de los fenómenos estudiados desde múltiples perspectivas. La población considerada es de 208 colaboradores, pero por la necesidad de la investigación se plantea un muestreo probabilístico intencional, para las tres empresas públicas tradicionales establecidas. Las herramientas para la recolección de datos usada fue un cuestionario estructurado con seis ítems dirigido para los colaboradores y entrevistas semiestructuradas realizadas a tres mujeres líderes en empresas del sector público para obtener percepciones detalladas sobre su experiencia en roles de liderazgo, los desafíos que enfrentan y su influencia en el clima laboral.

Antes de que los participantes accedieran al estudio a través del cuestionario en línea, se les proporcionó información sobre el propósito del estudio y las consideraciones éticas relacionadas con la protección de la información y la confidencialidad de los encuestados, así como los posibles riesgos asociados con su participación. También se les informó sobre cómo se manejaría la información recopilada con fines académicos.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis de resultados de encuestas

La muestra presenta una distribución equitativa entre géneros, con una ligera mayoría de mujeres. En el ítem número 1 se destaca una concentración significativa de participantes en el grupo de edad de 25 a 45 años (49,7%), seguido por un número considerable de encuestados menores de 25 años (19,1%) Por el contrario, la representación de personas mayores de 55 años es notablemente menor (11,5%) Estos resultados sugieren una diversidad demográfica en la muestra, con una predominancia en la población adulta joven (ver tabla 2)

Tabla 2: Aspectos generales

Etiquetas de fila	25-35 años	36-45 años	46-55 años	Mayor de 55 años	Menor de 25 años	Total general
Hombre	27	22	16	14	17	96
Mujer	32	22	25	10	23	112
Total general	59	44	41	24	40	208

Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Resultados del Análisis de Percepciones sobre el Rol de las Mujeres en Liderazgo Organizacional en Organizaciones Públicas

El artículo revela una variedad significativa de percepciones entre los encuestados con respecto al impacto de las mujeres en roles de liderazgo en la cultura de las organizaciones públicas. Mientras la mayoría de las mujeres y una parte minoritaria de hombres destacan un impacto positivo, refiriéndose a una influencia que fomenta la diversidad e inclusión, un sector de hombres expresa una visión negativa, señalando efectos perjudiciales en la cultura organizacional. Además, se observa una minoría que muestra neutralidad o incertidumbre en sus opiniones. Estas divergentes percepciones resaltan la complejidad y la importancia de explorar más a fondo la dinámica de

género en los entornos laborales públicos, así como la necesidad de estrategias dirigidas hacia la equidad de género y la promoción de la diversidad en el liderazgo organizacional.

Tabla 3



Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Ilustración 1

3. ¿Cómo crees que influyen las mujeres en roles de liderazgo en la cultura de las organizaciones públicas?

209 respuestas

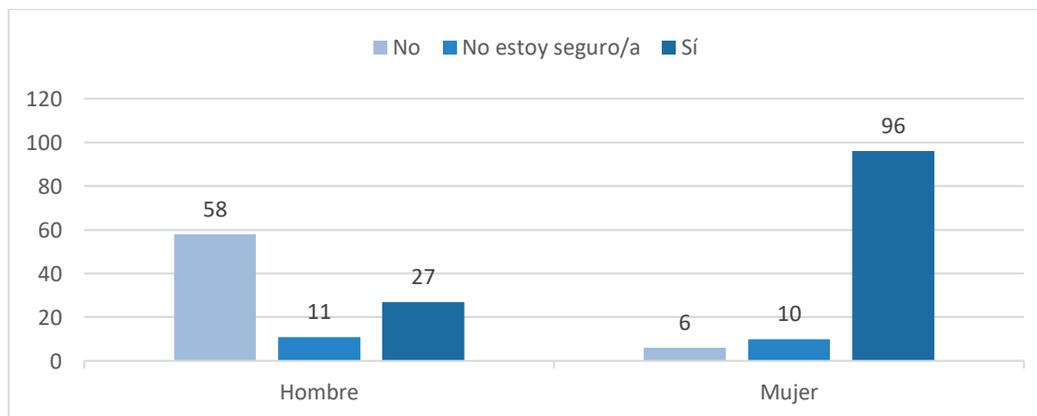


Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Resultado del análisis de Percepciones sobre el Impacto de las Líderes Femeninas en el Ambiente Laboral

El análisis revela una diversidad de opiniones entre los encuestados con respecto a si las líderes femeninas en sus empresas fomentan un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo. Mientras que la mayoría de las mujeres y una parte significativa de los hombres consideran que las líderes femeninas sí contribuyen a este tipo de ambiente, una minoría de hombres expresan una opinión negativa. Además, se observa un segmento considerable de encuestados que muestran incertidumbre sobre el impacto de las líderes femeninas en el ambiente laboral. Estas diferentes percepciones sugieren la importancia de un mayor análisis sobre los factores que influyen en la percepción de liderazgo femenino y la necesidad de promover una mayor comprensión y apoyo hacia la diversidad de liderazgo en el lugar de trabajo.

Tabla 4

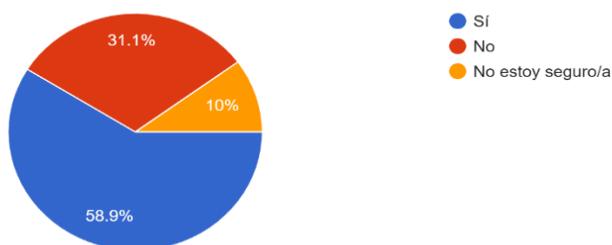


Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Ilustración 2

4. ¿Consideras que las líderes femeninas en tu empresa fomentan un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo?

209 respuestas

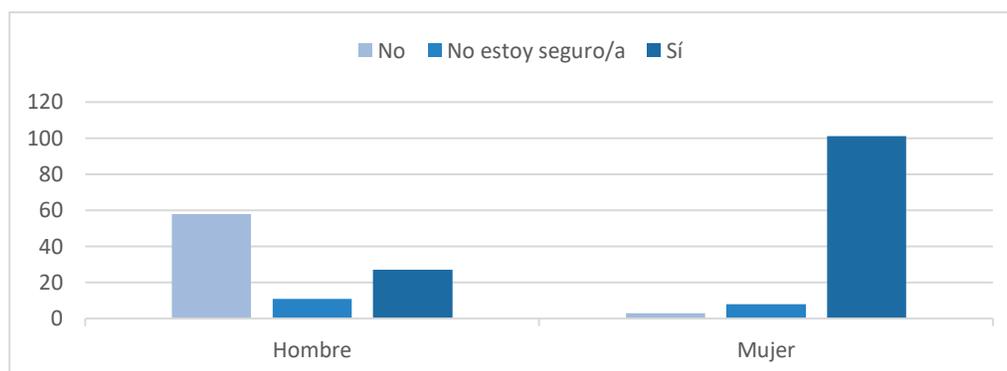


Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Resultado del análisis de Percepciones sobre el Impacto de las Líderes Femeninas en el Desarrollo Profesional y Personal

Los resultados muestran una tendencia positiva en cuanto a la percepción de que las líderes femeninas en las empresas promueven el desarrollo profesional y personal de los empleados. La mayoría de los encuestados, tanto hombres como mujeres, respondieron afirmativamente, destacando la importancia de este liderazgo en el crecimiento y bienestar de los colaboradores. Sin embargo, también se observa una proporción significativa de respuestas negativas por parte de algunos hombres, lo que indica la existencia de percepciones divergentes dentro del entorno laboral. Este análisis sugiere la necesidad de un mayor estudio sobre los factores que influyen en la percepción del liderazgo femenino en el desarrollo de los empleados, así como la importancia de promover una cultura organizacional que valore y apoye la diversidad de género en todas sus formas.

Tabla 5

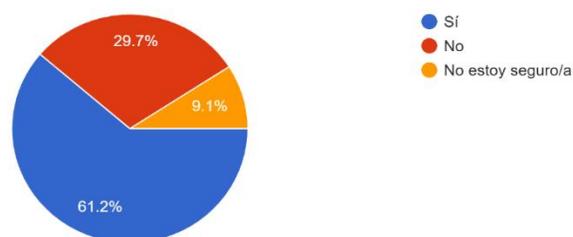


Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Ilustración 3

5. ¿Crees que las líderes femeninas en tu empresa promueven el desarrollo profesional y personal de los empleados?

209 respuestas



Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Resultado del análisis de Satisfacción con el Ambiente Laboral según Género

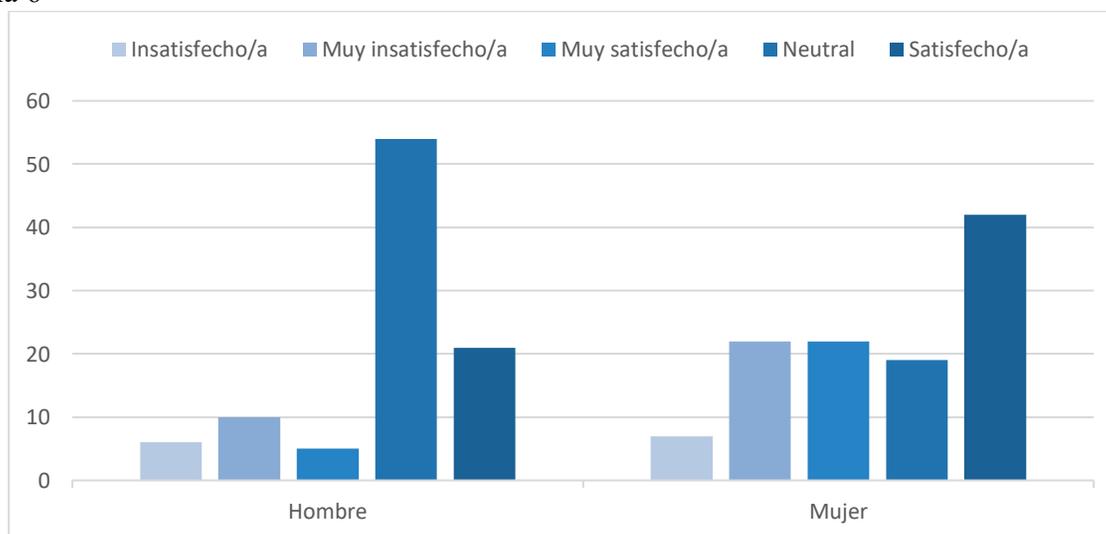
Los datos revelan una diversidad de opiniones en cuanto a la satisfacción con el ambiente laboral en función del género de los encuestados.

En general, se observa que la mayoría de los empleados, independientemente de su género, tienden a calificar positivamente su satisfacción con el ambiente laboral, ya sea como "Satisfecho/a" o "Muy satisfecho/a". Esto sugiere que la empresa en cuestión proporciona un entorno de trabajo en el que la mayoría de los empleados se sienten cómodos y contentos.

Sin embargo, también se identifican casos de insatisfacción, principalmente entre mujeres y hombres que calificaron su satisfacción como "Muy insatisfecho/a" o "Insatisfecho/a". Esta discrepancia podría indicar la presencia de problemas específicos que afectan la experiencia laboral de ciertos grupos dentro de la organización.

Es importante que la empresa investigue más a fondo las causas de esta insatisfacción y tome medidas para abordarlas. Esto podría incluir la implementación de programas de bienestar, políticas de inclusión y equidad de género, así como la promoción de un ambiente de trabajo que fomente el respeto y la colaboración entre todos los empleados. La atención a estas áreas puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral y, en última instancia, el rendimiento y la retención de talento en la empresa.

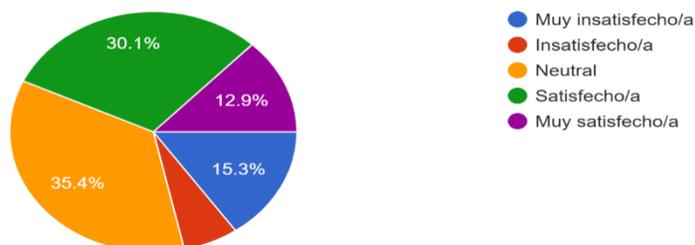
Tabla 6



Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Ilustración 4

6. ¿Cómo calificarías tu satisfacción con el ambiente laboral en tu empresa?
209 respuestas



Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Resultados del análisis del reconocimiento por el Trabajo por Parte de los Superiores según Género

Los datos revelan una variedad de percepciones en cuanto al reconocimiento por el trabajo por parte de los superiores, y cómo estas percepciones varían según el género de los encuestados.

En general, se observa que una proporción significativa de empleados, tanto hombres como mujeres, sienten que reciben el reconocimiento adecuado por su trabajo, como lo demuestran las respuestas "Sí" y "A veces". Esto sugiere que la empresa en cuestión tiene sistemas de reconocimiento y feedback en su lugar, aunque hay algunas áreas de mejora.

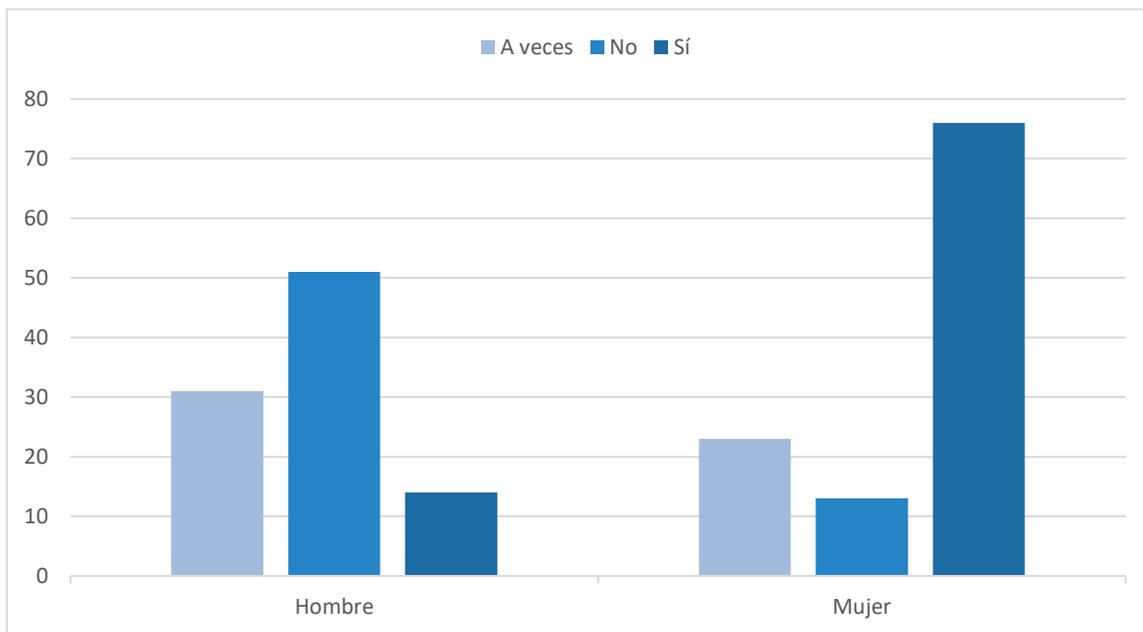
Sin embargo, también se identifican casos en los que los empleados sienten que no reciben el reconocimiento adecuado por su trabajo, como lo indican las respuestas "No". Esta percepción puede afectar negativamente la moral y la motivación de los empleados, lo que potencialmente podría llevar a una disminución en la productividad y el compromiso con la empresa.

Es notable que hay una proporción ligeramente mayor de hombres que sienten que no reciben el reconocimiento adecuado en comparación con las mujeres. Esto podría indicar la existencia de disparidades de género en cuanto al reconocimiento en el lugar de trabajo, lo cual debería ser investigado y abordado por la empresa para garantizar la equidad y la satisfacción de todos los empleados.

En resumen, es importante que la empresa revise sus prácticas de reconocimiento y feedback para garantizar que todos los empleados, independientemente de su género, reciban el reconocimiento adecuado por su trabajo. Esto podría incluir la implementación de programas de reconocimiento

formales, así como la capacitación de los superiores para proporcionar feedback regular y constructivo a sus equipos.

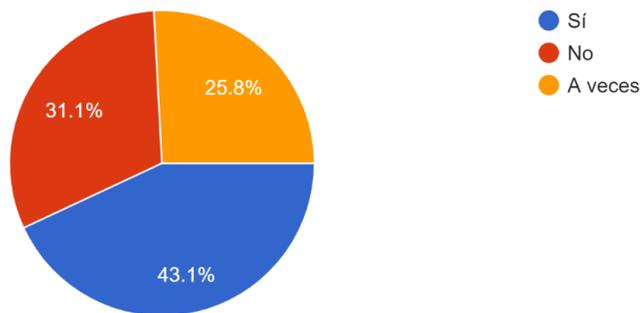
Tabla 7



Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Ilustración 5

7. ¿Sientes que recibes el reconocimiento adecuado por tu trabajo por parte de tus superiores?
209 respuestas



Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Resultado de análisis del Impacto del Liderazgo Femenino en la Comunicación y Colaboración

Los datos proporcionan una visión interesante sobre cómo el liderazgo femenino afecta la comunicación abierta y la colaboración entre los empleados en la empresa.

En general, la mayoría de los encuestados, independientemente de su género, creen que el liderazgo femenino promueve la comunicación abierta y la colaboración entre los empleados. Esto se refleja en las respuestas mayoritarias "Sí". Esto sugiere que el liderazgo femenino dentro de la empresa puede estar asociado con un estilo de liderazgo más inclusivo y orientado al equipo.

Sin embargo, también hay una proporción significativa de respuestas "No" y "A veces", lo que indica que algunos empleados no perciben que el liderazgo femenino promueva efectivamente la comunicación abierta y la colaboración. Esto podría deberse a una variedad de razones, como diferencias en el estilo de liderazgo individual de los líderes femeninos, o a desafíos estructurales dentro de la organización que afectan la comunicación y la colaboración.

Es interesante observar que hay una tendencia hacia respuestas más positivas entre las mujeres en comparación con los hombres. Esto sugiere que las empleadas pueden percibir de manera más favorable el impacto del liderazgo femenino en la comunicación y la colaboración. Esto puede deberse a una mayor identificación con las líderes femeninas o a una sensibilidad más aguda hacia las dinámicas de género en el lugar de trabajo.

En resumen, si bien la mayoría de los empleados perciben que el liderazgo femenino promueve la comunicación abierta y la colaboración, aún existen áreas de mejora. La empresa podría beneficiarse de políticas y prácticas que fomenten aún más un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, independientemente del género de los líderes. Esto podría incluir programas de desarrollo de liderazgo, capacitación en habilidades de comunicación y colaboración, y la implementación de políticas de diversidad e inclusión.

Tabla 8

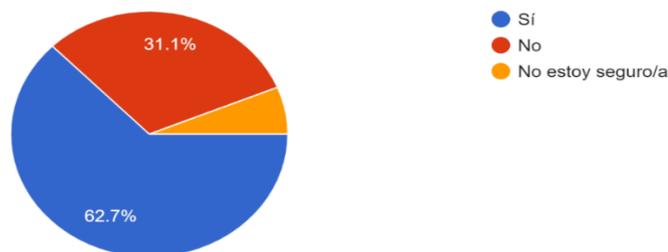


Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Ilustración 6

8. ¿Crees que el liderazgo femenino en tu empresa promueve la comunicación abierta y la colaboración entre los empleados?

209 responses



Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Resultado del análisis del Impacto de los Estilos de Liderazgo Femenino en la Colaboración en Organizaciones Públicas

Este estudio investigó las percepciones de los empleados sobre el impacto de los estilos de liderazgo femenino en la colaboración entre los miembros del equipo en organizaciones públicas. Los datos recopilados revelaron una variedad de opiniones entre los encuestados:

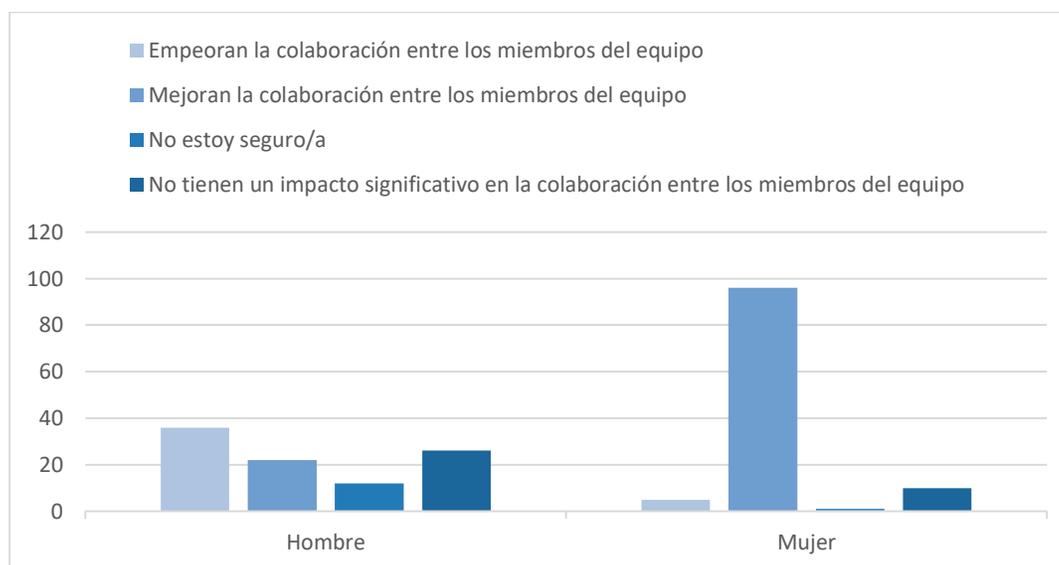
Mejora de la colaboración: La mayoría de los participantes, tanto hombres como mujeres, percibieron que los estilos de liderazgo de las mujeres tienen un efecto positivo en la colaboración entre los miembros del equipo. Esto sugiere que las características asociadas con el liderazgo femenino, como la empatía y la promoción del trabajo en equipo, son valoradas y reconocidas como beneficiosas para el ambiente de trabajo colaborativo.

Neutralidad en el impacto: Algunos encuestados expresaron la opinión de que los estilos de liderazgo femenino no tienen un impacto significativo en la colaboración entre los miembros del equipo. Esta percepción podría interpretarse como una visión equilibrada sobre el impacto del liderazgo femenino, indicando que la efectividad del liderazgo está influenciada por una variedad de factores más allá del género.

Deterioro de la colaboración: Aunque menos frecuente, un grupo minoritario de encuestados, en su mayoría hombres, percibió que los estilos de liderazgo femenino empeoran la colaboración entre los miembros del equipo. Esta percepción podría reflejar prejuicios de género arraigados o resistencia al cambio en la distribución del poder dentro de la organización.

En resumen, los resultados sugieren una diversidad de opiniones sobre el impacto del liderazgo femenino en la colaboración en organizaciones públicas. Aunque la mayoría de las percepciones son positivas, existe una necesidad de abordar las preocupaciones planteadas por aquellos que perciben un impacto negativo, con el objetivo de promover un entorno laboral inclusivo y colaborativo.

Tabla 9

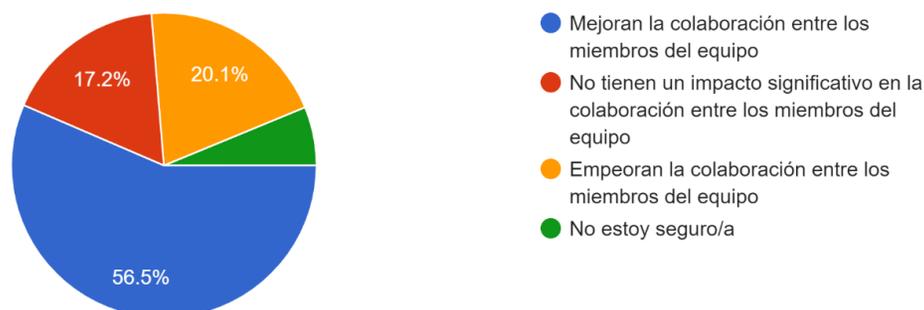


Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

Ilustración 7

9. ¿Qué efectos crees que tienen los estilos de liderazgo de las mujeres en la colaboración entre los miembros del equipo en las organizaciones públicas?

209 respuestas



. Nota: Elaboración propia investigadora (2024)

5.2. Entrevistas

Entrevista 1:

Datos de la Entrevistada:

Nombre: Cristina Letamendi Fonseca

Cargo o Puesto: Jefa Administrativa

Tiempo en el Cargo: 2 años

Experiencia Laboral: Más de 15 años en el sector público

Introducción:

Gracias por participar en esta entrevista, Cristina. El objetivo es obtener percepciones detalladas sobre tu experiencia en roles de liderazgo en empresas del sector público, los desafíos que has enfrentado y tu influencia en el clima laboral. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente para fines de investigación.

1. Experiencia en Roles de Liderazgo:

a. ¿Podrías describir brevemente tu trayectoria profesional y tu experiencia en roles de liderazgo en empresas del sector público?

- Claro, comencé mi carrera en el sector público hace más de 15 años como asistente administrativa. Con el tiempo, fui ascendiendo a puestos de mayor responsabilidad hasta llegar a ser directora de Recursos Humanos en mi organización actual.

b. ¿Cuáles crees que han sido tus principales logros y desafíos en tu carrera como líder en el sector público?

- Uno de mis mayores logros ha sido implementar programas de desarrollo profesional para empleados que han mejorado la retención y el compromiso. En cuanto a desafíos, he enfrentado resistencia al cambio y la necesidad de demostrar constantemente mi capacidad de liderazgo en un entorno predominantemente masculino.

2. Desafíos en el Liderazgo Femenino:

a. ¿Has enfrentado desafíos específicos relacionados con tu género en tu rol de liderazgo en el sector público? Si es así, ¿podrías describir algunos ejemplos?

- Sí, en ocasiones he sido subestimada o ignorada en reuniones importantes debido a mi género. También he tenido que enfrentar comentarios sexistas o estereotipados sobre mi capacidad para liderar.

b. ¿Cómo has abordado estos desafíos y qué estrategias has utilizado para superarlos?

- He mantenido la confianza en mis habilidades y he demostrado mi valía a través de resultados tangibles. Además, he buscado el apoyo de colegas y mentoras que han sido fundamentales en mi desarrollo profesional.

3. Influencia en el Clima Laboral:

a. ¿Cómo crees que tu estilo de liderazgo ha influido en el clima laboral dentro de tu equipo u organización?

- He procurado fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, donde cada miembro del equipo se sienta valorado y respetado. Esto ha contribuido a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

b. ¿Qué acciones has tomado para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo, colaborativo y productivo en tu equipo?

- He promovido la comunicación abierta, la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo. También he impulsado políticas de conciliación laboral que promuevan el bienestar de los empleados.

4. Equidad de Género y Discriminación:

a. Desde tu experiencia, ¿cómo percibes la equidad de género en el sector público y en tu organización en particular?

- Aunque ha habido avances en materia de equidad de género, aún existen brechas salariales y oportunidades de ascenso que deben abordarse. En mi organización, estamos trabajando activamente para eliminar cualquier forma de discriminación de género.

b. ¿Has observado situaciones de discriminación de género en tu entorno laboral y cómo has respondido a ellas?

- Sí, he sido testigo de situaciones donde las mujeres han sido tratadas de manera injusta o han sido objeto de comentarios sexistas. En esos casos, he intervenido para garantizar un trato equitativo y he promovido la sensibilización sobre la importancia de la igualdad de género.

5. Consejos y Recomendaciones:

a. ¿Qué consejos le darías a otras mujeres que aspiran a roles de liderazgo en el sector público?

- Les animaría a creer en sí mismas, a buscar oportunidades de desarrollo y a construir una red de apoyo sólida. También les instaría a desafiar los estereotipos de género y a defender sus derechos y aspiraciones.

b. ¿Qué medidas crees que podrían implementarse para promover la igualdad de género y el liderazgo femenino en las empresas del sector público?

- Es fundamental implementar políticas de equidad salarial y promoción basadas en el mérito, así como ofrecer programas de mentoría y capacitación específicos para mujeres líderes. También se deben fomentar una cultura organizacional inclusiva y un compromiso institucional con la igualdad de género.

Cierre:

Agradezco sinceramente tu tiempo y tus aportes, María Fernanda. Tus experiencias y perspectivas son extremadamente valiosas para nuestra investigación.

Entrevista 2:

Entrevistada: Susam Barros

Cargo o Puesto: Gerente Comercial

Tiempo en el Cargo: 2 años

Experiencia Laboral: Más de 8 años en el sector público

1. Experiencia en Roles de Liderazgo:

a. Susam: Mi carrera ha estado enfocada en el área comercial, y he tenido la oportunidad de liderar equipos en la gestión comercial en diversas entidades gubernamentales.

2. Desafíos en el Liderazgo Femenino:

a. Susam: He enfrentado desafíos como la falta de reconocimiento y la resistencia al cambio debido a estereotipos de género arraigados en el sector público.

3. Influencia en el Clima Laboral:

a. Susam: Mi enfoque en la transparencia y la comunicación abierta ha contribuido a mejorar la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo.

4. Equidad de Género y Discriminación:

a. Susam: A pesar de los avances, aún hay áreas donde se debe trabajar para garantizar la igualdad de oportunidades y eliminar cualquier forma de discriminación de género.

5. Consejos y Recomendaciones:

a. Susam: Recomiendo a otras mujeres que busquen oportunidades para ampliar sus habilidades y conocimientos, y que no teman alzar la voz en defensa de la igualdad de género en el trabajo.

Entrevista 3:

Entrevistada: Sara Zurita

Cargo o Puesto: Directora de Talento Humano

Tiempo en el Cargo: 1 año

Experiencia Laboral: Más de 10 años en el sector público

1. Experiencia en Roles de Liderazgo:

a. Sara: Comencé como pasante en el sector público y he ido ascendiendo gradualmente. Actualmente, como Gerente de Proyectos, lidero equipos multidisciplinarios en la implementación de iniciativas estratégicas.

2. Desafíos en el Liderazgo Femenino:

a. Sara: He enfrentado desafíos relacionados con la percepción de mi capacidad para liderar debido a mi género. Sin embargo, he demostrado mi valía a través de resultados tangibles y el apoyo de mis colegas.

3. Influencia en el Clima Laboral:

a. Sara: Mi estilo de liderazgo se centra en la colaboración y el empoderamiento del equipo. Esto ha contribuido a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

4. Equidad de Género y Discriminación:

a. Sara: Aunque hemos avanzado en materia de equidad de género, aún enfrentamos desafíos como la brecha salarial y la falta de representación en puestos de liderazgo.

5. Consejos y Recomendaciones:

a. Sara: Les aconsejaría a otras mujeres que confíen en sus habilidades, busquen oportunidades de desarrollo y defiendan sus aspiraciones sin temor.

Resultados De Las Entrevistas:

En general, estas tres entrevistas ofrecen un análisis integral sobre las experiencias de mujeres en roles de liderazgo en el sector público. Se destaca una serie de desafíos recurrentes, como la subestimación, la falta de reconocimiento y la resistencia al cambio, todos vinculados a los estereotipos de género arraigados en este entorno laboral.

A pesar de estos obstáculos, las entrevistadas han demostrado una resiliencia notable. Han utilizado estrategias como el fortalecimiento de la comunicación abierta, la promoción de ambientes de trabajo inclusivos y la búsqueda de apoyo de colegas y mentoras para superar los desafíos y generar un impacto positivo en el clima laboral.

Sin embargo, queda claro que aún persisten brechas de género, como la disparidad salarial y la falta de representación en puestos de liderazgo. Las entrevistadas abogan por medidas concretas para promover la igualdad de género, como la implementación de políticas de equidad salarial y promoción basadas en el mérito, así como programas de mentoría y capacitación específicos para mujeres líderes.

6. CONCLUSIONES

El liderazgo femenino en el sector público de Ecuador ha demostrado ser un elemento transformador en la cultura y dinámica organizacional de diversas instituciones estatales. Este artículo destaca cómo las características asociadas al liderazgo femenino, tales como la empatía, cooperatividad y apertura al cambio, catalizan un progreso sustancial hacia entornos laborales más inclusivos y diversos.

La mayoría de los datos reflejan una percepción positiva sobre la influencia de las líderes femeninas en la creación de un ambiente laboral más inclusivo y colaborativo. En particular, desde la perspectiva de las colaboradoras femeninas, las líderes son vistas como promotoras de un clima de cooperación y respeto mutuo. Sin embargo, no puede ignorarse que existe una minoría, predominantemente masculina, que percibe estos estilos de liderazgo como menos favorables. Este punto de vista resalta las barreras de prejuicio y la resistencia al cambio que aún persisten en las estructuras de poder tradicionales.

Otro hallazgo significativo del artículo es que las líderes femeninas están fuertemente vinculadas con la promoción del desarrollo profesional y personal de sus subordinados. Esto se traduce en un mayor nivel de satisfacción laboral observado en la amplia mayoría de los empleados. No obstante, la presencia de opiniones divergentes en cuanto al impacto de este estilo de liderazgo ilustra la necesidad de una mayor reflexión y acción en las políticas de diversidad y gestión de talento.

Con respecto a la comunicación y la colaboración, si bien hay una tendencia generalizada a reconocer que el liderazgo femenino favorece estilos de comunicación más abiertos y cooperativos, también se detectan ocasiones en donde este impacto no se percibe de manera uniforme. Este fenómeno apunta a la existencia de barreras estructurales que aún limitan la capacidad del liderazgo femenino para efectuar cambios profundos y extensos en las prácticas organizacionales.

Es interesante notar que, aunque en general se valoran positivamente los estilos de liderazgo femenino en cuanto a su capacidad para mejorar la colaboración, hay voces que sugieren lo contrario. Este enfoque doble enfatiza la complejidad del cambio organizacional y destaca la necesidad de adaptar las estrategias de liderazgo a las condiciones y necesidades específicas de cada grupo de empleados para maximizar su efectividad.

Este estudio concluye que, pese a los desafíos señalados, el liderazgo femenino ha jugado un rol esencial en hacer avanzar las prácticas organizacionales hacia una mayor inclusión y equidad de género dentro del sector público ecuatoriano. No obstante, la investigación también subraya la importancia crítica de continuar con el desarrollo de políticas que promuevan la igualdad de género y que se intensifiquen los esfuerzos para abordar cualquier forma de desequilibrio o injusticia percibida. En última instancia, se necesita un compromiso firme y continuo con estas políticas para que los beneficios del liderazgo femenino se manifiesten plenamente y se extiendan a través de todas las capas de la organización, asegurando así el bienestar y crecimiento de todos los empleados.

7. AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, quien me ha brindado fortaleza y sabiduría en cada paso de este camino. Agradezco de corazón el amor y el apoyo incondicional de mis padres, quienes han sido mi roca y mi inspiración en todo momento, especialmente durante los desafíos que enfrentamos como familia debido a la enfermedad de mi querida madre. A Ronny Nolivos, mi amado, mi compañero en las alegrías y las adversidades, por su constante aliento y comprensión. A mi coordinadora de maestría, Norma Zea, quien con su dedicación, sabiduría y aliento constante me ha guiado a lo largo de este viaje académico. También quiero agradecer especialmente a mi tutora, Carolina Mármol, por haberme orientado como una gran profesional y maestra, y por sus palabras alentadoras que me impulsaron a no rendirme. A todos aquellos que han contribuido de alguna manera a este trabajo, su ayuda ha sido invaluable. A pesar de las dificultades, hemos superado obstáculos y perseverado, y este logro es un testimonio de la fuerza y el amor que nos sostiene. Con gratitud eterna y un corazón lleno de esperanza, este artículo está dedicado a ustedes

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azkue, I. (2024). Líder, Editorial Etecé. <https://concepto.de/lider/>

Banco central del Ecuador (2019) <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/el-bce-gSara-premio-al-mejor-clima-laboral-del-gabinete-economico-productivo>

Cosme, J. (2018). Liderazgo, Editorial Elearning S.L. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EG12DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA31&dq=concepto+de+liderazgo&ots=utWRH8Ymy-&sig=eJrKeKoSBal41hs_4ZcZ1tM9src#v=onepage&q=concepto%20de%20liderazgo&f=false

Cosme, J. (2018). Liderazgo, Editorial Elearning S.L. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EG12DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA31&dq=concepto+de+liderazgo&ots=utWRH8Ymy-&sig=eJrKeKoSBal41hs_4ZcZ1tM9src#v=onepage&q=concepto%20de%20liderazgo&f=false

Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y mediSaras empresas. [Artículo]. Universidad & Empresa, 5(11), pp. 62-91.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476004>

Graño, M. (2023) Liderazgo femenino, un reto prioritario para las empresas.
<https://www.obsbusiness.school/blog/liderazgo-femenino-un-reto-prioritario-para-las-empresas>

Guevara, X. (2018) Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. Maestría en Investigación en Educación. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder?, Harvard Business Review America Latina
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56851155/QUE_HACE_UN_LIDER-libre.pdf?1529733630=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DQue_hace_a_un_lider.pdf&Expires=1714565809&Signature=DNxCRaufl5DnMtpo3f3IQ1OF4YtJls8UUdRk~0HULhTOrEoxkI9x2bc4aai-Tv-bw4Bk582iYtIVhlhn18QNFEBIIIWBkSgHbcw60ebxwtugrkOgIItJv86QlOWZI6Ow~Q04zfiXHqAMJpBDAtOge9W-BoLJdJstsLjdzB4RM77djZ9xDUxh36hHKnDUkyICcOGXL52dezIRYwaElnQdCwb3AxWjYGZg8bRPxQQVRK7B6uZOH-H~tQZPae~LXMvKnj7Voy2hnbWfVqHymAHs~W~1hi0dRU5kj8HaACnxJUVQEIJH7I2ELuoEbBXK4i~JvepELIJbwEL2LHkUu6PAkg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Juárez, S. (2023) Liderazgo Liberal: Navegando hacia un futuro progresista.
<https://belider.net/liderazgo-liberal/>

Jacobs et al. (2013), La influencia del liderazgo transformacional en el bienestar de los empleados Resultados de una encuesta a empresas del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones en Alemaniaen, Revista Journal of Occupational and Environmental Medicine.
https://journals.lww.com/joem/Abstract/2013/07000/The_Influence_of_Transformational_Leadership_on.9.aspx

Laje, M., Palomino M. (2019). Estudio Del Clima Laboral Y Su Impacto En Los Equipos De Trabajo En Las Empresas. Trabajo De Titulación De Grado Previo A La Obtención Del Título De

Psicóloga.

<https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4423/1/1.%20ESTUDIO%20DEL%20CLIMA%20LABORAL%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LOS%20EQUIPOS%20DE%20TRABAJO%20EN%20LAS%20EMPRESAS.pdf>

López, I. (2024). Liderazgo femenino enriquece el ambiente laboral, Revista Gerencia. <https://revistagerencia.com.gt/el-liderazgo-femenino-enriquece-el-ambiente-laboral/>

Laoyan, S. (2024). Todo lo que necesitas saber sobre el estilo de liderazgo democrático, Asana, Inc. <https://asana.com/es/resources/democratic-leadership-style>

Martins, J. (2023). Liderazgo transaccional: qué es y cómo aplicarlo en tu empresa. Asana, Inc. <https://asana.com/es/resources/transactional-leadership>

Nicuesa, M. (2018). 3 desventajas del liderazgo democrático o participativo, Empresariados. <https://empresariados.com/3-desventajas-del-liderazgo-democratico-o-participativo/>

Orellana, P. (2019). Liderazgo liberal. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-liberal.html>

Rosell, M. (2024). El poder transformador del liderazgo femenino, Revista haz. <https://hazrevista.org/opinion/2024/03/poder-transformador-liderazgo-femenino/#:~:text=El%20liderazgo%20femenino%20aporta%20una,bienestar%20general%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>

Vallejo, R. (2021). ¿Cuál es tu estilo de liderazgo?, ¿Cómo crees que tu equipo te define?: 4 estilos de liderazgo: Dominante, Evasivo, Conciliador, Colaborativo. <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-estilo-de-liderazgo-es-el-tuyo-c%C3%B3mo-crees-que-tu-equipo-vallejo/>

Yañez, I. (2023). ¿Qué es un líder y qué es el liderazgo? <https://launiversidad.up.ac.pa/node/3654>

Whittington, J., Coker, R., Goodwin, V., Ickes, W., & Murray, B. (2009). Transactional leadership revisited: Self–other agreement and its consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(8), 1860-1886. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/JLee_Whittington/publication/230066

[898 Transactional Leadership Revisited Self-Other Agreement and Its Consequences/links/59e0e809458515393d4f76d3/Transactional-Leadership-Revisited-Self-Other-Agreement-and-ItsConsequences.pdf](https://www.researchgate.net/publication/358989898_Transactional_Leadership_Revisited_Self-Other_Agreement_and_Its_Consequences/links/59e0e809458515393d4f76d3/Transactional-Leadership-Revisited-Self-Other-Agreement-and-ItsConsequences.pdf)

World Vision Ecuador, (2022). 5 características que definen el liderazgo femenino. <https://worldvisionamericalatina.org/ec/blog/cinco-caracteristicas-del-liderazgo-femenino>

World Economic Forum. (2020). Global Gender Gap Report. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of Management, 15(2), 251-289

9. ANEXOS

.URL de Encuestas. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc-iHmuJi-2_xwY8-b97WewSdmUdNeCBvL1NJc6DyxI4Ihn6A/closedform