

La incidencia del Liderazgo en el Personal de los CDII del MIES Milagro

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:**

Magister en Dirección de Talento Humano

Por las estudiantes:

**Sonia Gricelda MOLINA ORELLANA
Mildred Leonor BRAVO AMPUÑO**

Bajo la dirección de:

Ing. Isidro Fierro Ulloa, MBA

La incidencia del liderazgo en el personal de los CDII del MIES Milagro.

Sonia Gricelda Molina Orellana¹
Mildred Leonor BRAVO AMPUÑO²

Resumen

El liderazgo es una cualidad que caracteriza a las personas que manejan distintos grupos dentro de las organizaciones. Los Centros de Desarrollo Infantil Integral (CDII) son espacios de interacción que cuenta con una normatividad e intencionalidad, proporcionando a los niños los medios para aprender significativamente. El objetivo central de esta investigación fue evaluar los efectos del liderazgo y su incidencia en los servicios brindados por el personal del MIES – Milagro, debido a que dentro de los centros es importante que alguien dirija la ejecución y gestión de los procesos, permitiendo funcionar y trabajar como un ente organizado. La metodología utilizada fue la aplicación del Cuestionario de liderazgo multifactorial, conocido como MLQ aplicado a 235 personas. Los resultados obtenidos permiten confirmar la existencia del estilo de liderazgo transformacional, y los rasgos del liderazgo transaccional. Se concluye que existe una fuerte relación de estos casos y los efectos del mismo, los cuales se reflejan en el servicio brindado por el personal del CDII.

Palabras clave:

Sector Público, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional.

Abstract

Leadership is a quality that characterizes the people who manage different groups within organizations. The Integrated Child Development Centers (CDII) are spaces for interaction that have a norm and intentionality, providing children with the means to learn significantly. The main objective of this research was to evaluate the effects of leadership and its impact on the services provided by the MIES - Milagro staff, because within the centers it is important that someone directs the execution and management of the processes, allowing work as an organized entity. The methodology used was the application of the Multifactorial Leadership Questionnaire, known as MLQ applied to 235 people. The results obtained confirm the existence of the transformational leadership style and the traits of transactional leadership. It is concluded that there is a strong relationship between these cases and the effects thereof, which are reflected in the service provided by the staff of the CDII.

Keywords

Public Sector, Transformational Leadership, Transactional Leadership.

Clasificación JEL
JEL Classification

M31 1

¹ Ingeniera Comercial, Universidad Estatal de Milagro – Ecuador. E-mail smolinao@uees.edu.ec

² Ingeniera Comercial, Universidad Estatal de Milagro – Ecuador. E-mail mbravo@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, el papel de la prestación de servicios ha ganado una importancia considerable (Alba, Alba, Ortiz, Esteban & Roselli, 2016). Es notable que las organizaciones se están alejando de un enfoque comercial y apuntan hacia un enfoque de servicio, en un intento de satisfacer las necesidades de los clientes de manera más eficiente y efectiva Arias (2013). En este contexto, la calidad del servicio se reconoce como un medio para lograr la diferenciación, el valor para el cliente y la satisfacción (Duque, 2005).

La calidad del servicio se mide con la evaluación del cliente, y a menudo se basa en percepciones de encuentros de servicio Quiñones & Vega (2015). La satisfacción de los clientes debe ser la esencia de las organizaciones públicas al brindar un servicio (Espinosa Ramírez, 2017).

Para Peralta, Stefanell, Cervantes & Salgado (2018), los clientes externos de la organización asisten con la expectativa de recibir un servicio de calidad y contar con el acompañamiento de las personas que laboran en la misma, sintiéndose que son una parte importante para la organización.

Cuando se brinda un servicio adecuado, los clientes externos son generadores de motivación para los empleados, esta motivación incide directamente en el desempeño y rendimiento de los miembros de un equipo (Bachrach & Mullins, 2019).

Pero si estos colaboradores no cuentan con un líder efectivo, la motivación recibida decaerá y no producirán los resultados esperados por la organización. Un líder debe llevar a su equipo a la excelencia (Murase, Roebuck & Takahashi, 2018).

Reafirmando este criterio un líder debe valorar las opiniones de sus colaboradores, los aportes que realizan, olvidándose de la individualidad y afiándose en la cooperación de todo el equipo con el que cuenta, para alcanzar los objetivos propuestos (Lorinkova & Perry, 2018).

Con la premisa planteada, el presente estudio se ejecutó en los CDII del MIES Dirección Distrital 09D17, ubicado en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas. Cuyo objetivo es analizar el liderazgo del personal que labora en estos centros, por la alta rotación presentada desde hace tres años, que incide en los servicios brindados a la comunidad. Conociendo que el liderazgo es la influencia positiva en una organización (Zapata, Demmler & Uribe, 2018).

El Liderazgo dentro de los Centros de Desarrollo Infantil Integral (CDII) es relevante, porque en estos espacios se brinda asistimiento integral, para ayudar al desarrollo de la motricidad fina y gruesa de los infantes, también se desarrollan programas de trabajo con los padres de familia y comunidad. Estos centros que son parte del sector público garantizan un servicio de calidad y calidez, a través de la asignación de un cierto número de programas a cada profesional, los cuales

sirven como filtros para medir el cumplimiento de los objetivos.

Conocer el estilo de liderazgo que se desarrolla en los CDII MIES - Milagro, promoverá un mejor desempeño organizacional. Tomando como información dicho precepto, la investigación tiene como variable medir el tipo de liderazgo, utilizando como instrumento de investigación el Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ).

La literatura de comercialización de servicios cuenta con muchas referencias que mencionan la importancia del liderazgo en la entrega de una mejor calidad Quiñones, Vega & Herrera (2017). Así también que el Liderazgo ejercido en un equipo de trabajo es uno de los principales factores condicionantes para el correcto desempeño de las actividades (Danet, Carles & García, 2014).

Para Herrera (2017), el líder debe mantener una comunicación interna efectiva, que permita conservar un clima laboral adecuado para mejorar el desempeño individual de cada colaborador de su equipo.

MARCO CONCEPTUAL

Centros de Desarrollo Infantil Integral

Los centros de desarrollo infantil integral son espacios de atención creados a nivel nacional, cuya finalidad es la atención de los niños y niñas de 12 meses a 36 meses de edad, donde se desarrollan acciones para incluir en los ámbitos familiares y comunitarios, capacidades que favorezcan la promoción y protección de los derechos de los niños. Mediante acuerdo Ministerial Nº 018, la Ministra de Inclusión Económica y

Social cambia el nombre de Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV) a Centros de Desarrollo Infantil Integral (CDII) MIES, (marzo 2018). Indudablemente esto implica mucho más que un simple cambio de nombre; significa una modificación sustancial del abordaje de la primera infancia, basado en la socialización, en la estimulación e integración.

Los CDII tienen principios rectores, entre los que se mencionan la integralidad de cada niño y niña, su singularidad e identidad, la igualdad de oportunidades, la socialización e integración con las familias en los diferentes sectores del nivel local, promoviendo el respeto a la diversidad cultural, hábitos de solidaridad y cooperación en una sociedad democrática.

Los Centros de Desarrollo Infantil Integral anteriormente llamadas CIBV, cuyo nombre fue modificado a Centros de Desarrollo Infantil Integral, mediante *Acuerdo Ministerial No. 018*. Molina (2017). Se lo define como: Servicios de atención ejecutados por diversos tipos de organizaciones, tanto privadas como públicas, que cuentan con financiamiento propio, no dependen económicamente del MIES. Se conciben como instituciones dirigidas a atender y promover un desarrollo integral de niños y niñas, con el apoyo de profesionales idóneos.

Componentes de Calidad

Conocemos que la Administración Pública actualmente promulga un servicio de calidad y calidez, pero el mismo va de la mano con el tipo de liderazgo ejercido en cada organización, para que este precepto se cumpla. De acuerdo con Jaya & Guerra

(2017), la gestión de la calidad en el servicio está relacionada directamente con el fortalecimiento de la cultura y el liderazgo de una Organización.

Uno de los principales componentes de calidad en los CDII, es la Participación familiar, comunidad y redes sociales, Norma Técnica de Desarrollo Infantil Integral (2018) Del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Participación familiar, comunidad y redes sociales

Los Centros de Desarrollo Integral Infantil son operados de forma articulada entre la familia y la comunidad. Para este proceso se definen ciertas acciones y compromisos que juega un papel fundamental dentro de la gestión de los procesos, asignándole funciones para su posterior ejecución. Este componente está conformado por estándares de calidad Norma Técnica de Desarrollo Infantil Integral (2018), que son rectores de control para poder asegurar un nivel de calidad óptimo en la ejecución de los servicios, que se brinda a los infantes.

Por ello los expertos aconsejan: leer cantar, y hablar a los niños, porque ayuda a su desarrollo motriz y adquisición de destrezas (María Fonseca-Mora, 2013).

Entre los estándares de calidad para poder asegurar un nivel óptimo en la ejecución de los servicios se encuentran:

Estándar 1: Creación de comité de padres de familia.

Durante los primeros 15 días, se convoca a reunión de padres de familia de los infantes

que se encuentran registrados en cada CDII del MIES Milagro, en donde se somete a elección popular para elegir al representante de los padres, se deja la constancia de lo resuelto en la reunión a través de un acta, con los acuerdos y responsabilidades adquiridas.

Estándar 2: Participación y redes sociales.

En cada CDII, se enfatiza la participación activa de las instituciones públicas o privadas, para trabajar de forma coordinada, esto facilita las acciones que se llevan conjunto con el comité de padres de familia, cuyo único objetivo es beneficiar a los niños que son atendidos en estos centros.

Estándar 3: Inscripción en el registro civil

Uno de los objetivos primordiales es controlar que los niños que son atendidos en los CDII se encuentren inscritos en el Registro Civil y en el caso de no estar legalmente inscritos, se procede a coordinar y orientar a los padres para que realicen el proceso de inscripción, si es necesario se hace el respectivo acompañamiento.

Estándar 4. Restitución de los derechos

Este es uno de los estándares de mayor trascendencia, porque es el encargado de identificar y dar el respectivo protocolo a los padres de los niños que han sido vulnerados los derechos y puedan acudir a las instancias adecuadas para realizar el trámite que por ley protegen al infante.

La relación de los CDII con la comunidad se basa en la premisa de calidad y calidez. por lo cual, los líderes tienen una alta

responsabilidad. Ellos deben proporcionar un comportamiento ejemplar, un modelo a seguir (Carreiro & Oliveira, 2019).

De acuerdo con Fletcher, Ma, Piedimonte, & Fccp (2018), los líderes deben alentar al equipo a perseguir el cumplimiento de los objetivos, a pesar de los desafíos que se les pueda presentar, por lo cual son los responsables de transmitir al personal las directrices de forma clara y correcta.

Liderazgo

El liderazgo se ve reflejado cuando se influye sobre un grupo de personas para un trabajo efectivo y con resultados eficientes, manteniendo un clima laboral adecuado que permita el desarrollo de cada miembro de un equipo.

Los Líderes contribuyen a impulsar la participación y el compromiso de trabajo en una Organización (Mahmood & Fan, 2018).

De acuerdo con Luyten & Bazo (2019), un líder también es carismático, motiva a los demás, crea una fuerza de trabajo comprometida con la organización, generando un cambio positivo entre sus subordinados.

En la tabla se presenta conceptos de distintos autores que permitirán mayor entendimiento sobre liderazgo.

Concepto	Autor
“Arte o el proceso de influir sobre los individuos, para que se esfuercen deliberada y entusiastamente para lograr los objetivos del grupo”.	(Koontz, Weigrich, & Cannice, 2012)

“Refiere frecuentemente a la influencia que da el líder en cualquier entorno social”.	(Labaurdette y Scaricabarozzi, 2010)
“Personalidad capaz de ejercer poder e incitar a la toma de decisiones sobre individuos y grupos”.	(Navarro, 2015).
“Un líder, es aquel que tiene esa capacidad de influencia a sus subordinados a mejorar sus aptitudes y capacidades”	(Maxwell, 2018)
“Proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.	(Kotter, 1999)
“El liderazgo debe ser creativo y con visión, objetivos y cultura”.	(Warren Bennis, 1997)
El liderazgo es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar por aspiraciones compartidas	(Kouzes & Posner, 2017)
"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, a través del proceso de comunicación humana a de uno o diversos objetivos específicos".	(Chiavenato, 2004)
“liderazgo es una relación de influencia que existe entre un líder y sus seguidores, en la cual se pretende generar un cambio y reflejar propósitos compartidos”	(Daft, 2007)
“liderazgo es como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo”.	(Kinicki & Kreitner, 2003)

Elaborada por: Autoras, 2018

Revisados los conceptos de liderazgo se puede mencionar, que se centra en la forma de influenciar sobre un grupo de personas, con la finalidad de conseguir metas comunes, trabajando durante esa consecución valores positivos y metodologías que promueven las buenas normas de cualquier organización.

El liderazgo se busca en todos los niveles, sea en mandos directivos o mandos medios, porque el líder propone un cambio optimizador que conlleva mejoras y estas van desde simples transacciones hasta transformaciones profundas en una organización (Peralta, Olsen, Pezzi & Sanjurjo, 2016).

Estilos de Liderazgo

Un estilo de liderazgo se puede definir como el estilo adoptado y utilizado por un líder de un equipo para direccionarlo, orientarlo, motivarlo y para implementar planes con los miembros de su equipo (Castañeda, 2011).

Los estilos de liderazgo permiten determinar el papel específico que debe tener un líder dentro de una organización, para poder direccionar un equipo de trabajo llevándola a la consecución de un objetivo (Yang & Yang, 2018).

Según Rozo & Abaunza (2010), los estilos de liderazgo van a influir en los resultados de una organización, mientras el transformacional es más motivador y consecuente con su equipo, el liderazgo transaccional buscará alcanzar los objetivos de forma imperativa.

Para Coelevel (2014), el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo, dentro de ellos se cuenta con el liderazgo situacional que se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo, un comportamiento directivo donde el líder define las funciones y tareas de los colaboradores, señala como y cuando deben realizarlas, controla los resultados, generando un comportamiento de apoyo en el cual se encuentra centrado en el desarrollo del grupo, fomentando la participación en la toma de decisiones.

Según Rodríguez, Pedraja, Delgado & Rodríguez (2010), los diferentes estilos de liderazgo impactan positiva y significativamente sobre la calidad y las estrategias que usan las organizaciones para lograr sus objetivos.

Aunque el estilo de liderazgo es a menudo innato en los líderes naturales, esta puede ser entrenada y obtenida por la práctica (Gallardo, 2013).

Pero Bass & Avolio (1997), enfatizaron que los líderes efectivos inspiran a sus seguidores y les nutren su capacidad de contribuir a la organización. Este enfoque inicialmente surgió de Burns (1978) de un tipo de liderazgo que lo nombró transformacional.

Posteriormente fue estudiado por Bass (1985), y del que se explica que éste, establece al líder, como un modelo a seguir

al ganar la confianza de sus seguidores. Tales líderes establecen objetivos futuros y desarrollan planes para lograrlos. El liderazgo transformacional permite asesorar y empoderar a sus seguidores, animándolos a desarrollar su potencial y, por lo tanto, a contribuir más hábilmente a su organización (Burns, 1978).

De acuerdo con Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez (2016), el liderazgo transformacional se destaca como uno de los estilos de liderazgo más adecuados para orientar a las organizaciones hacia el cambio y la innovación.

También para Páez, Rincón, Astudillo & Bohórquez (2014) el Liderazgo transformacional, es un enfoque contemporáneo que resalta las bases morales del liderazgo y ha sido valorado en diversas culturas, asociándose con la efectividad de los resultados que presentan los trabajadores, tales como la satisfacción y la mejora en su desempeño.

Para Jensen, Andersen, Bro, Bøllingtoft, Louise, Eriksen, Würtz (2016), El liderazgo transformacional involucra a todo el equipo para la consecución de objetivos, estableciendo estrategias que permitan lograrlo.

Los líderes tienen autenticidad, perspectiva y estimulan la autovaloración, la autocorrección y el empoderamiento de cada colaborador de acuerdo con los objetivos planteados por la organización (Wiewiora & Kowalkiewicz, 2018).

De acuerdo con Silva, Olsen, Pezzi & Sanjurjo, N (2016), el líder transformacional

es ético y se caracteriza por no por ejercer un poder coercitivo sobre sus colaboradores, busca que coordinen adecuadamente sus tareas para lograr productos de mayor calidad.

Otros investigadores Avolio, Bass, & Jung, (1999); Bass (1998), contrastaron que existen líderes transformacionales como líderes transaccionales, estos últimos, que apelan al interés propio de los subordinados mediante el establecimiento de intercambio de relaciones con ellos. Este tipo de liderazgo implica la gestión en el sentido más convencional de aclarar responsabilidades subordinadas, recompensándolos por cumplir los objetivos y corregirlos por no hacerlo.

Estos dos tipos de liderazgo transformacional y transaccional son ambos mostrados por líderes efectivos. Además de estos dos estilos, los investigadores distinguieron un estilo de *laissez-faire* que describe un estilo de liderazgo pasivo, en el que los líderes evitan la interacción con sus seguidores.

Sin embargo, la presente investigación buscó identificar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional que se evidencian en los CDII del MIES Milagro. Las organizaciones deben tener un estilo de liderazgo o ambos dentro de sus colaboradores, para generar un impacto colectivo que permita mejorar el rendimiento del equipo (Lin, Wang, Chen, Chen, Lin, Wang, C.,Chen, 2018).

METODOLOGÍA

La medida más utilizada para definir los estilos de liderazgo transformacional,

transaccional es el Cuestionario de liderazgo multifactorial, conocido como MLQ (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

De acuerdo con Durán & Castañeda (2015), en su investigación de la Relación entre el liderazgo transformacional y transaccional, de dos empresas de Bogotá, donde utilizaron el cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ, a 150 personas, entre líderes y trabajadores, obtuvieron como resultado que existía una fuerte relación entre estos dos estilos de liderazgo. Sin embargo, se sugirió que debía mejorar la cultura organizacional de ambas empresas, reafirmando que el cuestionario de liderazgo multifactorial cumplió con el objetivo propuesto.

El MLQ ha sido sometido a un escrutinio psicométrico considerable y utilizado en una gran cantidad de estudios (Avolio & Bass, 2004).

Este cuestionario, que ha sido utilizado para el presente estudio, cuenta con una estructura de 9 factores, compuestos cada uno por cuatro ítems. En total incluyen 45 ítems y es denominado MLQ-5X (forma corta).

Procedimiento

Con la finalidad de medir el Liderazgo del personal que labora en los Centros de Desarrollo Infantil Integral (CDII) del Ministerio de Inclusión Económica y Social del Distrito Milagro, que abarca 10 cantones de la Provincia del Guayas (Milagro, Naranjito, Marcelino Maridueña, General

Elizalde Bucay, El Triunfo, Naranjal, Balao, Simón Bolívar, San Jacinto de Yaguachi, Alfredo Baquerizo Moreno),

El cuestionario se aplicó al personal que labora en los Centros de Desarrollo Infantil Integral del MIES del Distrito 09D17 Milagro, cuyas edades fluctúan entre 20 a 48 años y se desarrolló durante 10 días laborables, donde se consideró a las 235 personas como población y muestra para el estudio.

Para el análisis del cuestionario será utilizada el Alfa de Cronbach, es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, con base a la información obtenida.

La asistencia interna es el grado de correlación que existe entre todos los ITEMS pertenecientes a una escala, asumiendo que los mismos miden el constructo o dimensión que dicen medir, en otras palabras, se da por sentado que se ha determinado la validez psicológica.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

El análisis de fiabilidad se muestra en la tabla # 1, en la cual se exponen los valores de fiabilidad de cada una de las dimensiones del instrumento, para el total del instrumento el valor Alpha de Cronbach es 0.814, de los tres estilos de liderazgo el estilo Transaccional tiene el mayor valor de fiabilidad 0.941, demostrando mayor consistencia interna.

Tabla #1: Fiabilidad del instrumento MQL

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo Transformacional	0,941	5

Liderazgo Transaccional	0,846	2
Liderazgo Pasivo Evitador	0,903	2
Total, de escalas	0,814	9

En la Tabla # 2 se visualiza los promedios de sub-dimensiones del instrumento de liderazgo, muestran valores por arriba de 3 (a menudo), para la dimensión liderazgo transformacional en sus 5 sub-escalas muestran medias de calificación superiores a 3, con desviaciones estándar menores a 1, esto muestra poca variabilidad en los datos. Para el estilo de liderazgo Transaccional en sus dos sub-escalas

presenta medias de calificación superiores a 3, (3.51 y 3.39), con desviaciones estándar (0.6 y 1.27). Caso contrario para el estilo de liderazgo Pasivo-Evitador las medias de calificación en sus dos sub-escalas son superiores a 1 (rara vez), con desviaciones estándar superiores a 1 (1.27 y 1.26).

Para los efectos de estilo de liderazgo, el promedio de calificación es superior a 3, en los tres sub-dimensiones esfuerzo extra, efectividad, satisfacción, con desviaciones estándar inferiores a 1.

Tabla #2: Instrumento MQL Estadísticos descriptivos

Dimensiones	Sub-Dimensiones	Media	Desviación estándar
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	3,4160	0,72509
	Influencia Idealizada Conductual (IIB)	3,5415	0,58892
	Motivación Inspiracional (IM)	3,5702	0,68669
	Estimulación Intelectual (IS)	3,2702	0,74203
	Consideración Individualizada (IC)	3,3532	0,76393
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	3,5170	0,62594
	Dirección por Expresión Activa	3,3936	0,63369
Comportamiento Pasivo Evitador	Dirección por Expresión Pasiva	1,8457	1,27408
	Laissez Faire	1,7734	1,26486
Efectos del liderazgo	Esfuerzo Extra	3,5433	0,79552
	Efectividad	3,4564	0,81352
	Satisfacción	3,5553	0,74041

Para la calificación total de dimensiones del instrumento de liderazgo se tiene medias en las dos primeras dimensiones superiores a 3, se tienen las medias de los sub-dimensiones con mayor media son: IIA $\mu=3.41$ $ds=0.72$, para IIB $\mu=3.54$ $ds=0.58$, IM $\mu=3.57$ $ds=0.68$, las sub-dimensiones IM, IS $\mu=3.72$ $ds=0.742$, $\mu=3.35$ $ds=0.76$ estas presentan una media de calificación entre sí muy pareja.

La escala Liderazgo Transaccional con sus dos sub-dimensiones, las medias de calificación son: recompensa contingente $\mu=3.51$ $ds=0.62$, Dirección por Expresión Activa $\mu=3.39$ $ds=0.63$. Esta dimensión presenta en general una calificación alta por parte de los trabajadores del MIES.

Para la dimensión de comportamiento pasivo-avoidante las medias de calificación de sus sub-dimensiones Dirección por Expresión Pasiva $\mu=1.84$ $ds=1.27$, Laissez Faire $\mu=1.77$ $ds=1.24$, mostrando una baja calificación por parte de los trabajadores en los centros de desarrollo infantil integral.

Para los efectos de liderazgo tenemos calificaciones en el esfuerzo extra $\mu=3.54$ $ds=0.79$, para la efectividad la media es $\mu=1.45$ $ds=0.81$ y para satisfacción $\mu=3.55$ $ds=0.74$.

Tabla #3: Calificación de dimensiones MQL

Dimensiones	Media	Ds
Transaccional	3,4553	,58641
Transformacional	3,4302	,63340
Comportamiento Pasivo Evitador	1,8096	1,21188
Efectos Liderazgo	3,5183	,74987

En la Tabla # 3 se presentan las calificaciones por dimensiones, dentro de las cuales el estilo de liderazgo transformacional y transaccional tiene con medias $\mu=3.43$, $\mu=3.54$, y los efectos

de liderazgo con media $\mu=3.51$ $ds=0.74$. Lo que se puede observar es que el estilo de liderazgo pasivo avoidante tiene la menor media de calificación.

CORRELACIONES

Tabla #4: Correlación de escalas MQL

	Transformacional	Transaccional	Comportamiento Pasivo Evitador	Efectos Liderazgo
Transformacional (Agrupada)	1			
Transaccional	,842**	1		
Comportamiento Pasivo Evitador	-,131*	-,107	1	
Efectos Liderazgo	,825**	,794**	-,139*	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla #4 se muestran las correlaciones presentes entre los estilos de liderazgos, analizados, transformacional y transaccional.

Se observa que el estilo de liderazgo pasivo-avoidante muestra correlaciones bajas y negativas respecto a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, lo cual tiene sentido ya que este estilo de liderazgo toma aptitudes diferentes al método de los estilos de liderazgo arriba mencionados.

Tabla #4: Correlación escalas MQL y Nivel de calificación

	Esfuerzo Extra	Efectividad	Satisfacción
Transformacional	,878**	,866**	,816**
Transaccional	,813**	,803**	,740**
Comportamiento Pasivo Evitador	-0,112	-0,042	-0,101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla # 4 se presentan las cargas factoriales, los tres factores obtenidos tiene ítems agrupados, que explican la varianza del modelo, y aportan con sus pesos factoriales.

Se puede observar en el primer factor la presencia de las preguntas relacionadas al estilo de liderazgo transformacional, para el segundo factor se tiene ítems que están relacionados con el estilo de liderazgo pasivo evitador, con las cargas factoriales de cada ítem. Dichos pesos factoriales se toman a partir de valores mayores a 0,5. Valores inferiores a este se consideran irrelevantes en el análisis realizado.

Tabla #5: Modelo de análisis factorial confirmatorio

	Matriz de componente rotado ^a		
	Componente		
	1	2	3
IC4	,916		
IS4	,865		
MBEA2	,844		
IM4	,834		
IIA4	,819		
IS3	,811		
CR4	,795		
IIB4	,784		
IM2	,772		
IC3	,755		
IIB3	,755		
IM1	,746		
IM3	,730		
IIA1	,724		
IC1	,720		
CR3	,711		
MBEA3	,691		
IIA3	,655		
IIB2	,638		
IS2	,613		
CR1	,587		
IIA2	,559		
CR2	,556		
IC2	,470		
MBEA4	,419		
MBEP4		,837	
LF2		,802	
LF3		,786	
MBEP2		,769	
LF1		,765	
MBEP3		,763	
LF4		,722	
MBEP1		,625	
MBEA1			,690
IS1			,585
IIB1			,536

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

MLQ con una muestra de 235 servidores de los centros de desarrollo infantil integral del MIES.

El análisis factorial exploratorio muestra los ítems que pertenecen a un factor determinado, se ha verificado la estructura en tres factores (transformacional, transaccional, pasivo evitador) siendo el último factor el menos importante, debido a los pesos factoriales, se confirma la existencia del estilo de liderazgo transformacional en los resultados obtenidos. Este resultado se muestra de acuerdo con las expresiones de Burns (1978). En su estudio afirma que este tipo de líderes apoya y asesora a sus colaboradores para impulsarlos y que contribuyan al desarrollo de la organización.

Los resultados muestran evidencias que indican la presencia de los dos estilos de liderazgo en el personal de los Centros de Desarrollo Infantil Integral del Ministerio de Inclusión, Económica y Social; los cuales son el Transformacional y Transaccional, esto determina que existen líderes efectivos

Este hecho resulta importante puesto que ratifica la teoría de Bass & Avolio (1997), se conceptualiza este hecho y permite al personal tomar a estos líderes como modelos a seguir dentro de la organización, puesto que el servicio que brindan los Centros de Atención Infantil Integral del Mies Milagro requiere de este tipo de líderes, los cuales ayudan continuamente a la integración de sus colaboradores, para brindar un servicio correcto a los infantes y mantener una adecuada participación con los padres y la comunidad.

Otro punto fuerte que afianza el resultado es la correlación existente entre los estilos de liderazgo con un valor de $r=0.842$; $p=0.00$, esta

DISCUSIÓN

En el presente estudio se determinaron las propiedades psicométricas del instrumento

correlación muestra que el personal de los Centros de Atención está estrechamente relacionado en su funcionamiento con los dos estilos, además se puede inferir que los estilos de liderazgo presente tienen una alta correlación con los efectos de liderazgo. Esto es un indicador para el rendimiento y funcionamiento de los Centros de desarrollo infantil integral, el esfuerzo extra indica la entrega que el personal da su trabajo, teniendo a su cargo actividades de inclusión, creación de comités de padres de familia, realizar planificaciones y cumplir con las metas trazadas.

CONCLUSIÓN

Mediante el análisis de resultados, se determinó que en estos Centros de Desarrollo Infantil Integral (CDII) existen dos tipos de liderazgo:

- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Transaccional

Evidenciando una alta correlación referente a la satisfacción de los trabajadores en los centros de atención y los estilos de liderazgo presentes, la correlación más alta se da con el estilo transformacional $r=0.816$, y con el estilo transaccional $r=0.740$, por lo tanto, se puede concluir que el personal siente la satisfacción de poder ejecutar su trabajo y cumplir con las actividades asignadas.

El análisis factorial indica el ítem IC4 con mayor peso factorial, este ítem relaciona el hecho del líder en la búsqueda de un objetivo común, esto es importante puesto que alinea a los colaboradores a trabajar por un objetivo específico. Dentro de las directrices del

Ministerio de Inclusión, Económica y Social, junto con otras escalas de liderazgo, se muestra que se trata de dos aspectos conceptualmente diferentes y que pueden medirse en forma separada, pero ambos están presentes en este estudio y correlaciona fuertemente con los efectos que estos provocan.

Los diferentes resultados obtenidos dentro de los parámetros típicos MLQ, permiten corroborar la idoneidad del instrumento.

El análisis de la encuesta nos permitió cumplir con los objetivos de la investigación al demostrar que los líderes de los Centros de Desarrollo Infantil Integral tienen aspectos que los lleva a convertirse en líderes transformacionales, lo cual incide en la autoestima de sus colaboradores para alcanzar las metas en conjunto, esto se evidencia en el servicio brindado por los Centros de desarrollo infantil integral.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se sugiere que para futuras líneas de investigación, se replique el presente estudio en otras instituciones públicas, tomando como referencia que la nueva visión de la Administración para las instituciones del estado, se centra en la dinamización de los procesos y el liderazgo es un factor fundamental para garantizar el correcto funcionamiento; por lo cual sería significativo determinar si los estilos de liderazgo que prevalecen en las Instituciones Públicas, generan el aporte necesario para un correcto desempeño de los colaboradores y el logro de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alba, L., Alba, M., Ortiz, D., Esteban, M., & Roselli, D. (2016). Análisis de los registros individuales de prestación de servicios de salud (RIPS) en cáncer en Colombia. *Medicina*, 38 (3), 223-231.
- Arias, L. (2013). Evaluación del enfoque y modelo de servicio al cliente que actualmente tiene estructurado el Hospital Universitario de San Vicente Fundación. *Universidad de Medellín, Colombia*.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (3ª ed.)*. Palo Alto: Mind Garden.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (72), 441–462.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (72), 441–462.
- Bachrach, D. G., & Mullins, R. (2019). A dual-process contingency model of leadership, transactive memory systems and team performance. *Journal of Business Research*, 96(November 2018), 297–308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.029>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development, manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood: Mind Garden.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carles, L. & Danet, A & García, R, (2014). Comunicación, participación y liderazgo en la percepción del clima emocional en un Hospital Universitario de Andalucía – España,.
- Carreiro, H., & Oliveira, T. (2019). Computers in Industry Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry*, 107, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.02.006>
- Castañeda, R. (2011). El proceso de cambio en las Organizaciones. *Repositorio Universidad Autónoma de Nuevo León, Mexico*.
- Ceolevel. (11 de Diciembre de 2014). *Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)*. Obtenido de Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard): <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>
- Chiavenato I. (2004) Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones. Thomson Editores.

- Daft Richard L. (2007) La Experiencia del Liderazgo. Editorial:S.A. Ediciones Paraninfo
- Danet, A, Carles, L & García, R, (2014). Comunicación, participación y liderazgo en la percepción del clima emocional en un Hospital Universitario de Anadalucía – España,.
- Durán, M , Castañeda, D, (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional en dos empresas de servicios. *Revista Acta Colombiana de Psicología*, 18 (1), 135-147.
- Duque, J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales.* , 15 (25), 64-80.
- Espinosa, J. (2017). Procesos de formación, De la cultura de servicio como contenido de gesyión en Organizaciones públicas. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos de ciencias - Cuba*, 9(5), 301-308.
- Fletcher, K. A., Ma, A. F., Piedimonte, G., & Fccp, F. (2018). Transformational and Transactional Leadership in Healthcare Seen Through the Lens of Pediatrics. *The Journal of Pediatrics*, 204, 7–9.e1. <https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2018.10.007>
- Fonseca Mora , C. (2013). Melodías en el proceso de desarrollo de la capacidad lectora. *Revista de Estudios Folológicos – Tonos Digital*, 25 (7), 7-14.
- Gallardo , J. (2013). Acceso de la mujer a puestos de direccion en organizaciones deportivas. *Archivo digital UPM* .
- Hermosillo, D, Amutio, A, Da Costa, S, Páez, D (2016).El liderazgo transformacional en las organizaciones y consecuencias a largo plazo. *Revista Journal of work and Organizational Psychology*, 32 (2016), 135-143.
- Herrera, J. (2017). Esquema de Servicio: Las claves para el éxito restaurantero en el sur de sonora. *Universidad&Ciencia* (6), 274-282.
- Jaya, A, Guerra, R, (2017).El liderazgo y la participación como factores claves para la gestión de la calidad. Caso Universidad Estatal de Bolívar. *Revista On line Cofin Habana*, 11(2) 206 -225.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Louise, T., Eriksen, M., ... Würtz, A. (2016). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Koontz, H., Weigrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003), Comportamiento organizacional. Publicado por: McGraw Hill.

- engagement. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>
- Kotter, John P. (1999), *Que hacen los Líderes Edition Harvard College copyright.*
- Kouzes, James M, Posner, Barry Z, (2017), *The Leadership Challenge. Published by The Leadership Challenge*
- Labourdette, S., & Scaricabarozzi, R., (2010) *Hacia un nuevo concepto de liderazgo.* *Revista Orientacion y Sociedad*, (10),2-19.
- Lin, C., Wang, C., Chen, S., Chen, J., Lin, C., Wang, C., ... Chen, J. (2018). Modeling leadership and team performance The mediation of collective efficacy and the moderation of team justice performance. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0313>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2018). The importance of group - focused transformational leadership and felt obligation for helping and group performance, (April 2017), 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.2322>
- Luyten, H., & Bazo, M. (2019). Studies in Educational Evaluation Transformational leadership , professional learning communities , teacher learning and learner centred teaching practices ; Evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in Educational Evaluation*, 60(November 2018), 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2018.11.002>
- Mahmood, M., & Fan, L. (2018). The influence of transformational leadership on employees ' creative process
- Maxwell, John C (2018), *Desarrolle el líder que está en usted.* Grupo Nelson.
- MIES. (2018). *Norma Técnica CIBV.* Retrieved Agosto 30, 2018, from Norma Técnica CIBV: <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Vista-Previa-Norma-Te%CC%81cnica-CIBV-15x21-32-pag-Final-05-03-142.pdf>
- Molina, B. C. (17 de Julio de 2017). *Acuerdo Ministerial No. 018.* Obtenido de Acuerdo Ministerial No. 018: <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/Acuerdo18-y-protocolo.pdf>
- Murase, T., Roebuck, A., & Takahashi, K. (2018). Development and validation of a situational judgement test of Japanese leadership knowledge. *Asia Pacific Business Review*, 00(00), 1–24. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1548543>
- Navarro, C. (2015). Consideraciones técnicas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en investigación educativa. *Revista Educación* , 40 (1), 55-66.
- Páez I, Rincón, A, Astudillo, M, Bohórquez, S, (2014), Un estudio sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Compendios Empresariales: Gestión y emprendimiento para la competitividad*, 76 (2), 10 – 21.
- Peralta Miranda, P., Stefanell Santiago, Ítala, Cervantes Atia, V., & Salgado Herrera, R.

- (2018). Calidad de Servicio en una institución de educación superior en la ciudad de Barranquilla. *Ciencias Administrativas*, (11), 017.
<https://doi.org/10.24215/23143738e017>
- Quiñones, M., & Vega, L. (2015). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, E, Pedraja, L, Delgado, M, Rodríguez J (2010). Gestión del conocimiento, Liderazgo, Diseño e Implementación de la Estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y mediana empresas *Revista Chilena de Ingeniería*, 18 (3), 373-382.
- Rozo, S, Abaunza, M, (2010). Liderazgo Transformacional y Transaccional. *Revista Avances de enfermería*, 28 (2), 62 – 72.
- Silva, Y, Olsen, C, Pezzi, L, Sanjurjo, N, (2016), Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Revista Psicoperspectivas* 15(3), 145 – 156.
- Warren Bennis (1997). Líderes, Estrategias para un liderazgo eficaz. *Ediciones Paidós Ibérica S.A.*
- Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2018). Assessment & Evaluation in Higher Education The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 0(0), 1–16.
<https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1516730>
- Yang, H., & Yang, J. (2018). Technology Analysis & Strategic Management The effects of transformational leadership , competitive intensity and technological innovation on performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 0(0), 1–14.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1498475>
- Zapata, C, Demmler, M, Uribe A, (2018). El liderazgo en la imlementación de una cultura eficiente. *Revista Producción Limpia*, 13 (1), 43 - 53.