Maestría en Administración Pública

Artículo de investigación aplicada

Liderazgo Transformacional y su incidencia en la gestión institucional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma

[a] Elizabeth Noemi MANOBANDA URBANO y [b] María Elena GODOY ZÚNIGA

a. Licenciada en Empresas y Administración de Negocios.E-mail:elizabeth.manobanda@uees.edu.ec

b. Dra. Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones.Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador. E-mail:mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave

Liderazgo Transformacional, gestión institucional, motivación, Cantón Quinsaloma-Ecuador

Clasificación JEL

H57

Resumen:El objetivo del estudio es analizar el liderazgo transformacional en los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma. El enfoque conceptual se sustenta desde la perspectiva teórica **X** y Y de Douglas McGregor sobre la motivación y gestión del trabajo humano como coadyuvantes del liderazgo organizacional. El enfoque metodológico de la investigación es mixto ya que se utilizan estudios cualitativos y cuantitativos. Se aplicó una encuesta a 166 funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma. En este se evalúa el tipo de liderazgo que se percibe dentro de la entidad. Por otro lado, se aplicó una entrevista a 12 funcionarios con autoridad jerárquica dentro de la institución. El propósito es comprender el comportamiento y las estrategias en la gestión de recursos para cumplir con los objetivos institucionales. Entre los hallazgos se encontró que, si bien es cierto, un 56% de los funcionarios considera que el liderazgo tradicional ha funcionado en su gestión, existe un 44% de colaboradores que expresan su descontento con la forma en que se llevan a cabo los procesos y el diseño de la cultura organizacional. Además, las diferencias existentes entre departamentos limitan la resolución de conflictos de interés de manera activa. Lo que permite concluir que, dentro de las estrategias de la administración local, la implementación de un liderazgo transformacional puede constituir un referente significativo dentro de la gestión institucional, lo que conlleva a la consecución de logros con mayor eficacia.

Key words

Transformational Leadership, institutional management, motivation, Quinsaloma Canton-Ecuador

JEL Classification

H57

Abstract: The objective of the study is to analyze transformational leadership in officials of the Decentralized Autonomous Government of the Quinsaloma Canton. The conceptual approach is based on the theoretical perspective X and Y of Douglas McGregor on the motivation and management of human work as contributors to organizational leadership. The methodological approach of the research is mixed since qualitative and quantitative studies are used. A survey was applied to 166 officials of the Decentralized Autonomous Government of Quinsaloma Canton. This evaluates the type of leadership that is perceived within the entity. On the other hand, an interview was applied to 12 officials with hierarchical authority within the institution. The purpose is to understand behavior and strategies in resource management to meet institutional objectives. Among the findings, it was found that although it is true, 56% of officials consider that traditional leadership has worked in their management, there are 44% of collaborators who express their dissatisfaction with the way in which processes are carried out and the design of organizational culture. Furthermore, the differences between departments limit the active resolution of conflicts of interest. Which allows us to conclude that within the strategies of local administration, the implementation of transformational leadership can constitute a significant reference within institutional management, which leads to achieving achievements more effectively.

Introducción

El ejercicio de asumir un cargo directivo en una entidad pública implica un poder investido de autoridad, que permite que los demás funcionarios acaten directrices en función de las tareas encomendadas a través de instrucciones previamente establecidas. Esto con el propósito de asegurar su cumplimento en virtud de las facultades ejecutivas atribuidas en el ámbito de su competencia y jurisdicciones territoriales (Kettl, 2018). En ese sentido, el liderazgo en el contexto expuesto es considerado rígido, y la relación entre el funcionario y quien ejerce cargo de autoridad se limita a cuestiones laborales específicas (Carranza-Villón, 2020). Esto crea una sensación de distanciamiento e incertidumbre en ambas partes. No obstante, en la actualidad algunas entidades públicas han empezado a considerar al liderazgo como una estrategia que agrega valor en el desarrollo de la competitividad institucional (Kark, 2019).

Por otro lado, la estructura organizacional y procesos operativos no son suficientes para el éxito institucional, sino que depende del desempeño de sus colaboradores, en virtud del cumplimiento efectivo de la planificación prevista. De modo que, el liderazgo representa un factor clave para el desarrollo organizacional (Lowe, 2016; Robbins y Judge, 2017). Y es a partir de este escenario que el liderazgo promueve un ambiente motivador y participativo que contribuye en el mejoramiento de la productividad y el

servicio al cliente. Además, posiciona la idea de trabajo colaborativo en la mente de los funcionarios públicos (Vaca, 2017).

En relación con lo expuesto, el liderazgo transformacional se ha convertido en un estilo de dirección que facilita los procesos de cambio e innovación de cualquier organización. Esta comunica una visión clara que promueve el compromiso, la confianza y motiva a sus colaboradores mediante recompensas en función de los rendimientos obtenidos. Esto impulsa en los subordinados la superación de sus propias expectativas en formas que aumentan la eficiencia organizacional. En consecuencia, el desempeño de los funcionarios depende de la capacidad de sus autoridades al momento de liderar una entidad pública, lo cual se convierte en un proceso crítico que aspire a lograr protagonismo en la entidad (Cortés, 2019; Chang, 2021).

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados al alinearse a los objetivos del Gobierno Central, enfoca sus esfuerzos en alcanzar un ambiente armónico, de respeto y convivencia social en función de interventora que busca brindar servicios eficientes y de calidad. Sin embargo, la ausencia de un buen liderazgo ha ocasionado que estas entidades generen una percepción de mala atención y de servicios de pésima calidad en la ciudadanía (Bravo, 2019).

En lo que respecta al Gobiernos Autónomos Descentralizados de Quinsaloma, se ha observado que existen ciertas discrepancias entre los departamentos que conforman este organismo del Estado. Otro de los inconvenientes es que la ausencia de comunicación y la adopción de viejos paradigmas en la manera de llevar el orden y control, estanca la optimización de procesos y el cumplimiento de objetivos institucionales. A pesar de las capacitaciones y la implementación del plan de aprendizaje y desarrollo de competencias, todavía existe resistencia a cambios en la cultura organizacional. En este escenario, se hace urgente reestructurar la manera de pensamiento personal, crear una cultura enfocada al colaborador y romper con viejos cánones procedimentales. Por lo que se plantea que el liderazgo transformacional incide en la gestión institucional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma.

La relevancia teórica del estudio se enfoca en la generación de nuevos conocimientos relacionados al impacto del liderazgo transformacional en los funcionarios de un Gobierno Autónomo Descentralizado. Esto con la finalidad de demostrar su efecto positivo en el compromiso y competitividad que promueven el desarrollo institucional. Por esta razón, es necesario destacar la importancia del liderazgo transformacional para mejorar la eficiencia en la productividad en el sector público.

A nivel práctico la investigación contribuirá al fomento del liderazgo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma, puesto que en la Constitución de Ecuador busca la construcción de un Estado democrático que satisfaga las necesidades elementales de sus ciudadanos. Esta se centra en la erradicación de la pobreza y sostenibilidad de la economía, con miras a la transformación de la matriz productiva, y al impulso de la cooperación entre sectores público, privado y comunitario para el incremento de la producción y competitividad, asegurando el manejo responsable de los recursos para dicho fin.

En este escenario de prestancia metodológica, el objetivo del estudio es analizar el liderazgo transformacional en los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma, con la finalidad de determinar la efectiva gestión institucional y el cumplimiento de los objetivos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Liderazgo Transformacional

El liderazgo es una profesión y una virtud cuya capacidad para tomar decisiones, lo convierte en un ente que busca el bienestar de un grupo, agrupación, unidad u organización que siempre vence para lograr un objetivo mutuo. Por lo que la organización y el liderazgo crean un vínculo emocional y característico que accede a los líderes y subordinados trabajar hacia una meta frecuente (Norena-Chávez et al., 2021). Además, actúa como una herramienta para facilitar el trabajo y al mismo tiempo aumentar la motivación laboral al permitir que los empleados crean que se valora su potencial y se recompensará su desempeño, en lugar de apostar solo por el aumento de su conocimiento (Tuco, 2018; Viteri, 2021).

El liderazgo es una parte integral que motiva a otros con el propósito de generar desarrollo. La visión de la empresa, porque, como decía más arriba, es la gestión. Quienes dirigen y orientan a los trabajadores para su desarrollo. (Álvarez, 2020). El liderazgo y sus diversas teorías concluyen que la capacidad de influir positivamente en las personas y guiar a los empleados consiguen objetivos establecidos. En consecuencia, una de las cualidades más importantes de un líder es la capacidad no solo de dirigir y cambiar el pensamiento de las personas, sino también de tomar la iniciativa y generar ideas innovadoras. Desde una perspectiva de gestión, el equipo directivo es una base importante porque hay dos puntos clave: (a) gestión y (b) dirección (Fang et al., 2019; Kelsey, 2020).

En el contexto de una globalización vertiginosa, donde las instituciones públicas enfrentan múltiples desafíos, el liderazgo y el compromiso organizacional juegan un papel fundamental en el logro de las metas y objetivos institucionales (Vanegas, 2019; Pulla, 2022). Ahora bien, entre los tipos de liderazgo se halla el transformacional como un eje que inspira y genera creatividad para encontrar nuevas soluciones a viejos problemas. Es por este motivo, que la dirección al liderazgo es también una preparación para convertirse en líder transformacional a través de la tutela y la formación (Maraboto, 2021). En este mismo escenario, la inteligencia emocional se considera el contribuyente más significativo al éxito personal y profesional, e incluso más importante que el coeficiente, para percibir mejor el estilo de liderazgo de un individuo (Medina, 2018; Barceló, 2019).

El liderazgo transformacional como gerente se enfoca no solo en mejorar la productividad y la efectividad, sino también en la satisfacción de los empleados (Pertúz, 2018; Rizvi, 2021). Estos líderes inspiran a los equipos a ser más productivos y exitosos, e impulsan los esfuerzos individuales para convertirse en verdaderas comunidades de colaboración con otros y adquiriendo la capacidad dinámica de concebir un cambio ecológico en sus acciones (Añazco, 2018; Pichlak, 2021).

Por otra parte, el liderazgo transformacional, a través de su líder, favorece al progreso en la realización de las tareas ejecutadas por los equipos de trabajo virtuales, negando diversas restricciones de distancia y tiempo (Varela, 2018). En términos de la teoría del liderazgo transformacional, concierne al estilo en el que el líder coordina los beneficios del empleado con respecto a la empresa a través de una mayor cohesión del equipo que reporta un mayor acuerdo sobre el liderazgo de gestión organizacional (Davies, 2021; Mach, 2022)

El liderazgo transformacional incluye cuatro dimensiones. Estos son carisma, también conocido como influencia idealizada, y reflejan el apego de un líder a sus compañeros. A esto le siguen motivos inspiradores para comunicar una visión inspiradora. Por lo tanto, se requiere una atención individualizada, utilizando a los líderes como modelos a seguir y estímulos intelectuales que faciliten la resolución de conflictos a través del pensamiento creativo, innovador y crítico (Salcedo, 2018; Arias, 2021).

Un aspecto del liderazgo transformacional es la motivación inspiradora. En este caso, el papel del líder es motivar, inspirar y empoderar a los subordinados para articular las metas a lograr, hacerlas atractivas y crear una calidad de trabajo en equipo en los subordinados. siendo desarrollado, las contribuciones del grupo favorecen significativamente al desempeño organizacional (Valle, 2020).

Un aspecto diferenciador con otros estilos de liderazgo como el tradicional, es que se enfoca en el crecimiento personal y la aplicación de valores y principios por parte de los líderes. Ya que en él se implementan soluciones creativas a los problemas que se exteriorizan (Pat et al., 2021). El sentido de seguridad, compromiso y confianza de un líder se puede transferir fácilmente a los empleados y puede ser el mejor medio para influir en ellos y respetarlos, además de ayudar a proporcionar una dirección estratégica a la organización (Alcázar, 2020; Martinez, 2020).

En ese contexto, el liderazgo transformacional se considera un predictor del triunfo empresarial. Su atributo es que el líder logre lograr el empoderamiento absoluto de sus subordinados, agregue valor a los aportes que recibe y cree un ambiente de trabajo ideal estrictamente relacionado con los valores organizacionales y personales, caracterizado por la generación de metas desafiantes (Rejas, 2018; García-Rivera et al., 2022).

El tema del liderazgo en la gobernanza local considera que la operatividad de las instituciones públicas busca alcanzar un cambio transformacional para satisfacer los requisitos del cliente interno (funcionarios) como externo (sociedad). De modo que, el liderazgo transformación permite promover la gestión de cambio en quienes conforman la organización, con mira al aumento de la productividad, innovación y el mejoramiento del rendimiento bajo presión (Zainab, 2022).

Aspectos teóricos de la gestión institucional

Dentro de los aspectos teóricos de la gestión institucional, Douglas McGregor relaciona el comportamiento que tienen los trabajadores y la motivación para ejercerlo, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y. En esta se afirma que existen dos posiciones y dos conjuntos de supuestos que se pueden adoptar a la hora de gestionar una empresa. La Teoría X de **McGregor** expone que las personas prefieren ser dirigidas, no le gusta asumir responsabilidades y prioriza su seguridad por encima de todo. En otras palabras, las personas promedio tiene una aversión natural al trabajo y lo evitará siempre que sea posible (Russ,2013;).

Mientras que la Teoría Y, consiste en que los individuos pueden esforzarse en el trabajo con la misma naturalidad que lo hacen mientras juegan o se relajan. Además, la gente puede autocontrolar su trabajo e intenta asumir responsabilidades. Es decir, las personas poseen y son capaces de desarrollar la creatividad, el ingenio y la imaginación. La teoría sugiere una estrategia de gestión de recursos humanos llamada

"integración y autocontrol" en la que, una vez establecidas las metas de la empresa, cada empleado establece sus roles, objetivos, planes de desarrollo personal y métodos de autoevaluación (Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado, 2018).

Este modelo es una poderosa herramienta para crear compromiso, un problema que empezaba a preocupar a la dirección. El proceso tradicional de evaluación del desempeño también es criticado por sus fallas de subjetividad y equidad, así como por sus efectos negativos sobre el compromiso y el potencial creativo de un empleado. Por consiguiente, el empleado se desarrolla personalmente utilizando al máximo sus habilidades en un entorno cooperativo y equitativo que valora su contribución. Más allá de su personalidad o estilo de liderazgo, la capacidad del directivo para fomentar un entorno que defienda la integridad y la coherencia con un conjunto de valores que promueve el respeto a las personas es crucial (Buil et al., 2019; Serrano-Elizalde et al., 2022).

En definitiva, la autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y habilidades interpersonales son componentes de la inteligencia emocional (EQ). A diferencia de la inteligencia cognitiva (IQ), que es constante a lo largo de la vida, el EQ se puede desarrollar y mejorar con el tiempo con un esfuerzo concentrado. A diferencia de otros tipos de habilidades, las gerenciales están indisolublemente ligadas a la interacción con otras personas (a menudo impredecibles (Dixit y Maurya, 2021). También requieren conocimientos básicos más complejos que otros tipos de habilidades. Por lo tanto, cualquier estrategia para mejorar las habilidades de gestión debe incorporar una cantidad significativa de aplicación a situaciones del mundo real (Espina-Romero et al., 2022).

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque, diseño y tipo de estudio

La investigación posee un enfoque mixto. Puesto que se pretende la obtención de datos primarios desde la perspectiva general de quienes conforman los mandos medios y altos del GAD Quinsaloma. La técnica encuesta busca la obtención de información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos. Y por otro lado la aplicación de una entrevista a la población que está relacionada con el tema de estudio. De manera que la investigación está direccionada a los mandos medios del GAD Quinsaloma.

En este escenario, se utilizan evidencias de datos numéricos, verbales, textuales, y de otras clases para entendimiento del problema (Hernández et al., 2014). Esta permitirá comprender la problemática existente desde las perspectivas de los funcionarios públicos del GAD mencionado para la identificación de los factores que inciden en la aplicación del liderazgo transformacional en su contexto natural.

En relación al diseño es no experimental, transversal y observacional. El tipo de estudio es netamente descriptivo con carácter explicativo. Además, el análisis de los datos permite la generación de interpretaciones profundas conocidas como inferencias. En otras palabras, describe, interpreta y analiza ideas, conocimientos y prácticas presentes en tales sistemas (Lerma, 2017).

Técnicas e instrumento de evaluación

Se aplicó una encuesta que se basa en 15 preguntas con opciones de respuestas múltiples. Las dimensiones consideradas son: gestión institucional, programas de desarrollo y capacitación, comunicación, resolución de problemas, ejercicio de liderazgo proactivo. Continuando con el análisis de los datos, se realizó la prueba de confiabilidad de cada uno de los 15 ítems utilizados en el instrumento de medida. De la matriz resultante, se pudo observar los datos estadísticamente aceptables, obteniendo para las cinco variables sobre liderazgo transformacional un Alpha de Cronbach de 0. 767.Ambas técnicas se apoyan con herramientas para el levantamiento de datos como: (a) cuestionario y (b) guía de pregunta.

Por otro lado, la técnica de la entrevista permite la obtención de datos primarios mediante el desarrollo de una conversación entre dos o más personas. Estas se clasifican como entrevistadores y entrevistados, de los cuales se obtiene la evidencia disponible que resulta el objetivo de la técnica mencionada (Palella et al., 2016). Esta se aplicó con el uso de la guía de 10 preguntas abiertas, cuyas dimensiones son: incidencia del liderazgo actual, resolución de problemas, participación de los funcionarios, Factores: Cultura, persona, funcionarios y respuestas antes los desafíos de los factores.

Además, se tomó en consideración los datos demográficos (6 reactivos): género, año de nacimiento, estado civil, experiencia de trabajo, nivel jerárquico y nivel académico, utilizando opción múltiple de una sola respuesta y preguntas abiertas. Las encuestas fueron desarrolladas en el portal electrónico Survey Monkey. La participación en la respuesta de las encuestas fue de manera anónima. El sistema estadístico utilizado para el análisis de la información obtenida fue Statistical Package for the Social Science (SPSS) versión 24.0, realizando un análisis factorial exploratorio, con la finalidad de conocer la confiabilidad de

constructo de las diferentes variables del instrumento de medida, y un análisis descriptivo de los diferentes ítems o indicadores

Población

La población objetiva de la presente investigación parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma. Esta la conforman 166 funcionarios, de los cuales se espera la obtención de datos primarios para el entendimiento de la problemática existente.

Muestra

El muestreo es no probabilístico por conveniencia, lo cual permitió la selección de dichos funcionarios considerando su alcance. Este tipo de muestreo escoge los elementos participantes en función del tiempo o periodo de investigación (Arias, 2016). En concordancia con lo descrito, los entrevistados seleccionados forman parte del GAD y cumplen con los siguientes criterios de inclusión: (a) poseer un cargo de mando alto o medio, (b) contar con más de un año en el cargo, y (c) poseer formación de tercer y/o cuarto nivel. Esto permitió estimar una muestra poblacional de 12 funcionarios que cumplen los requisitos expuestos para el propósito de la investigación. Los cuales se dividen de la siguiente manera:

Tabla 1

Muestra población mediante el muestreo por conveniencia

Población de funcionarios	Muestra por Conveniencia	
	Mando Medio	Mando Alto
166	9	3

Nota: Los sujetos que pudieron acceder a la evaluación de las variables fueron un total de 168 funcionarios.

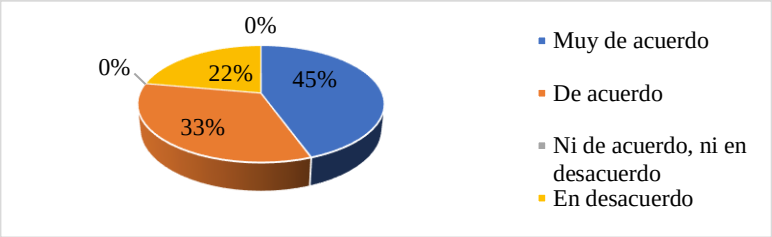
Procedimiento para la obtención de datos

De manera general se llevó a cabo el siguiente procedimiento: (a) contactar a los mandos medios y altos, (b) indicar el propósito del instrumento, (c) asegurar la confidencialidad de la participación, (d) agendar una cita, (e) preparar el instrumento, y (f) utilizar las herramientas tecnológicas para el registro de información.

RESULTADOS

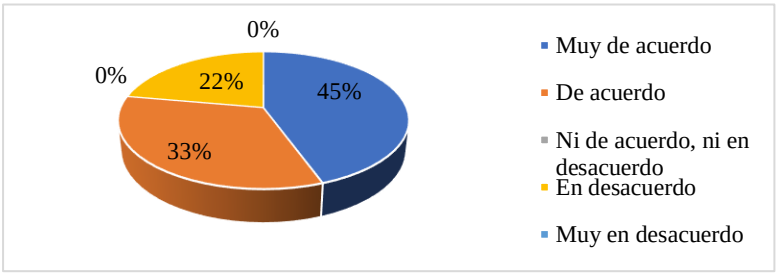
Resultados de la Encuesta

Figura 1
Liderazgo tradicional



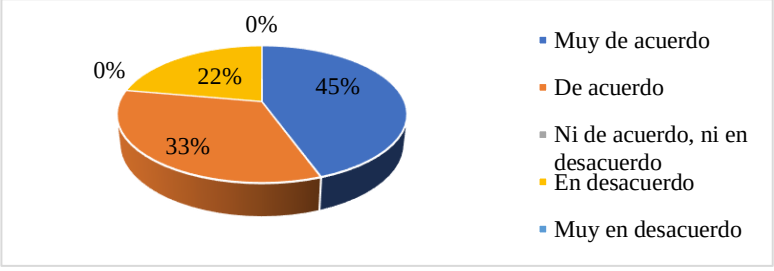
Análisis: En la figura 1, se aprecia que el 56% de los mandos medios consideran que el liderazgo tradicional ha funcionado en su gestión. Mientras que un 44% considera imperioso que se genere un cambio en el estilo de liderazgo. Lo cual denota que existe resistencia al cambio para incorporar el liderazgo transformacional.

Figura 2
Conocimiento del alcance del liderazgo transformacional



Análisis: En la figura 2, se muestra que el 33% de los mandos medios conocen sobre el alcance del liderazgo transformacional y considera oportuno incorporarlo en su gestión. No obstante, un 44% desconoce su alcance. Mientras que un 22% no está seguro de su alcance.

Figura 3
Adopción del liderazgo transformacional



Análisis: El 78% de los mandos medios estarían dispuestos en adoptar el liderazgo transformación por su alcance y las oportunidades que genera en la gestión interna que desarrollan en el GAD Quinsaloma. Sin embargo, un 22% mantiene una resistencia al cambio considerando que su gestión bajo el estilo de liderazgo tradicional es adecuada. Estos datos permitieron denotar la importancia de promover el conocimiento del alcance del Liderazgo transformacional.

Resultados de la Entrevista

Tabla 2

Incidencia del Liderazgo actual

Ing. José Martínez Director de Proyectos	Ing. Cristian Antonio Naranjo Rojas Director de Avalúo y Catastro	Cristhian Alexis Macias Loor Director de Regulaciones
Actualmente la gestión del GAD Quinsaloma, viene siendo de transición, motivo dado que son los primeros meses de gestión, lo cual indica muchos cambios en la administración. Siempre las mejoras van de acuerdo a lo estipulado en la ley y es esta la situación que limita la transformación del estilo del liderazgo actual y de cualquier otro cambio.	El liderazgo es importante porque es un componente o elemento esencial para la supervivencia de cualquier tipo de organización sea este sector público o privado. La administración actual busca ejercer un liderazgo positivo sobre sus funcionarios, a través del ejemplo.	La actual gestión de liderazgo del GADMA busca la inspiración del equipo para que piense en el bien común y no solo en sus intereses individuales. De esta forma, se logra que las personas del equipo tengan una conciencia grupal para la consecución de objetivos, así como un pensamiento innovador que genera cambios propicios para el éxito.

Nota: Tomado de *Entrevistas aplicadas a los mandos altos del GAD Quinsaloma, 2023.*

Tabla 3

Resolución del Problema

Ing. José Martínez Director de Proyectos	Ing. Cristian Antonio Naranjo Rojas Director de Avalúo y Catastro	Cristhian Alexis Macias Loor Director de Regulaciones
Se busca brindar el apoyo técnico al concejo municipal en la toma de decisiones enfocada en la generación de recursos propios. No obstante, las diferencias existentes entre departamentos relacionadas con las jefaturas, estilos de dirección y entes relacionados con la municipalidad limita la resolución de conflictos de interés de manera activa. Es importante mencionar que se busca la coexistencia en una coyuntura donde la entidad salga lo menos manchada hacia la ciudadanía	En caso de detectarse un conflicto de interés, el funcionario involucrado debe poner en conocimiento a su jefe inmediato, excusándose de la participación en dicho proceso. En caso de no hacerlo y de ser detectado por su jefe inmediato, se procede al cambio de la delegación de la responsabilidad a otro funcionario.	Como líder hay que tener la capacidad de entender el conflicto primeramente y luego ofrecer una solución oportuna y minimizar la probabilidad de un resultado adverso. No obstante, estos se han resuelto en un 60%.

	No obstante, se presentan comúnmente situaciones de conflictos de intereses entre jefaturas.	

Nota: Tomado de *Entrevistas aplicadas a los mandos altos del GAD Quinsaloma, 2023.*

Tabla 4

Participación de los funcionarios

Ing. José Martínez Director de Proyectos	Ing. Cristian Antonio Naranjo Rojas Director de Avalúo y Catastro	Cristhian Alexis Macias Loor Director de Regulaciones
En la actualidad no existe una estrategia para incentivar al empleador a empoderarse de su función como servidor público. Esto debido a las decisiones que se han tomado por parte de la dirección y la jefatura de talento humano de la municipalidad, lo cual ha ocasionado que exista inconformidad dentro de las demás jefaturas y ocasionando que cada empleado esté a la defensiva.	Se lo promueve incentivando, motivando y brindando el apoyo total para que desarrollen sus funciones a cabalidad. (a) Plan de aprendizaje y desarrollo de competencias, (b) Capacitaciones, talleres, seminarios, cursos de acuerdo al perfil laboral lo cual fortalece para el desarrollo de competencias laborales, (c) Equipos multidisciplinarios (contar con la logística oportuna), (d) Rotación de puestos de trabajo basándose en los perfiles, y (e) Ambiente laboral acogedor. Sin embargo, dependerá de la aptitud y actitud de cada funcionario.	No buscar productividad, más bien el generar un impacto organizacional para el Desarrolla las habilidades para el hoy y para mañana. Con una ética, valores enfocados en responsabilidades concretas.

Nota: Tomado de *Entrevistas aplicadas a los mandos altos del GAD Quinsaloma, 2023.*

Tabla 5 ***Iniciativa de los funcionarios***

Ing. José Martínez Director de Proyectos	Ing. Cristian Antonio Naranjo Rojas Director de Avalúo y Catastro	Cristhian Alexis Macias Loor Director de Regulaciones
Como resolución innovadora, no existe algo establecido. Sin embargo, se procura mantener la vocación del servicio, para asegurar el objetivo de servir al contribuyente de la manera más apropiada manteniendo la transparencia, honestidad y respeto con las personas que son los ciudadanos de nuestro cantón y de quienes están de tránsito. No obstante, por los otros departamentos se desconoce debido a que cada jefatura y funcionario tiene una forma diferente de pensar cuando realiza su trabajo.	Al equipo de trabajo se lo impulsa de la siguiente manera: (a) Trabajo en equipo, (b) Organización, (c) Capacidad de análisis de datos y reportes, (d) Habilidad para tomar decisiones, (e) Creatividad e innovación, (f) Comunicación efectiva, y (g) Capacidad de aprendizaje. No obstante, no existe un indicador que permita evaluar las iniciativas del personal.	En este sentido, los principales desafíos para los funcionarios son reestructurar la manera de pensamiento personal, crear una cultura enfocada al colaborador y romper con viejos paradigmas.

Nota: Tomado de *Entrevistas aplicadas a los mandos altos del GAD Quinsaloma, 2023.*

Tabla 6

Factor Necesidad

Ing. José Martínez Director de Proyectos	Ing. Cristian Antonio Naranjo Rojas Director de Avalúo y Catastro	Cristhian Alexis Macias Loor Director de Regulaciones
Las necesidades del personal de Rentas siempre están enmarcadas en el respeto, la calidez y en el pago de sus remuneraciones en el tiempo idóneo. No obstante, no se han aplicado evaluaciones enfocadas en identificar las necesidades que deban cubrirse para asegurar la fidelización con la institución.	Dialogando con los funcionarios y llegando a acuerdos comunes que permitan al funcionario desenvolverse de la mejor manera. En esta se procura que los problemas personales no afecten su desenvolvimiento profesional dentro de la entidad. No obstante, existen situaciones que quedan sin resolver debido a las limitaciones del presupuesto.	Con una Encuestas de satisfacción y clima laboral, recabar Sugerencias ,realizar Reuniones personales, identificando observaciones previo a Capacitaciones. No obstante, no se cubren todas las necesidades de los funcionarios, lo cual genera malestares que se ven reflejados en su productividad.

Nota: Tomado de *Entrevistas aplicadas a los mandos altos del GAD Quinsaloma, 2023.*

Tabla 7

Factor Cultura

Ing. José Martínez Director de Proyectos	Ing. Cristian Antonio Naranjo Rojas Director de Avalúo y Catastro	Cristhian Alexis Macias Loor Director de Regulaciones
En teoría está muy bien definido, que es hacer conexión entre personas para llegar al mismo fin. No obstante, ponerlo en práctica es algo diferente lo cual se ve limitado por ideologías y formas de pensar de cada funcionario y de quienes lideran los grupos para lograr una correcta armonía en el trabajo que se verá reflejado en el desarrollo del cantón.	La adopción del liderazgo transformacional para el progreso y desarrollo de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma es muy importante ya que radica en su capacidad para impulsar el desarrollo y crecimiento de los funcionarios. El liderazgo transformacional es sobre todo una obligación de todos los funcionarios comprometidos con el desarrollo y progreso del cantón. No obstante, la cultura que posee cada jefatura limita su transición efectiva o la ralentización de esta.	El liderazgo es importante porque es un elemento esencial para la supervivencia de cualquier tipo de organización. Pero, además, es relevante porque guía, dirige y motiva con el firme propósito de que el personal se mantenga en orden, ejecute acciones y logre los objetivos establecidos por la administración actual.

Nota: Tomado de *Entrevistas aplicadas a los mandos altos del GAD Quinsaloma, 2023.*

Tabla 8

Factor Persona

Ing. José Martínez Director de Proyectos	Ing. Cristian Antonio Naranjo Rojas Director de Avalúo y Catastro	Cristhian Alexis Macias Loor Director de Regulaciones
El liderazgo transformacional tiene como objetivo logra transmitir un interés que inspira a sus seguidores para que crean y asuman los mismos proyectos como si fueran propios. El discurso puede ser la herramienta de apoyo, el cómo lo haces es muy diferente, cohesionar y amalgamar todo el personal humano dentro del proyecto es el reto, lo que representa un desafío actual para el GAD.	Un líder transformacional es alguien promueve el cambio en la búsqueda de la excelencia. No obstante, uno de los factores que inciden en su aplicación son la visión propia de cada jefatura, en la que existe discrepancia y solo busca cumplir la meta establecida en el POA.	El factor persona, la cual permite que los equipos mantengan una visión de crecimiento y sean capaces de alcanzar los objetivos establecidos. No obstante, dependerá de cada funcionario

Nota: Tomado de *Entrevistas aplicadas a los mandos altos del GAD Quinsaloma, 2023.*

Tabla 9

Impacto de los Factores

Ing. José Martínez Director de Proyectos	Ing. Cristian Antonio Naranjo Rojas Director de Avalúo y Catastro	Cristhian Alexis Macias Loor Director de Regulaciones
Las decisiones que se toman desde la cabeza principal y como se ejecuta puede ser el punto de inflexión de que una administración sea exitosa o no	Haciendo énfasis en que el modelo de liderazgo transformacional es característico de los profesionales con una personalidad, visión y proyección tan sólidas que son capaces de generar cambios positivos en las percepciones, motivaciones y expectativas de los colaboradores que forman parte de sus equipos de trabajo. No obstante, los factores expuestos limitan el progreso del GAD, lo cual necesita ser atendido de manera oportuna para asegurar su reputación interna.	Limita la aplicación de un efectivo liderazgo.

Nota: Tomado de *Entrevistas aplicadas a los mandos altos del GAD Quinsaloma, 2023.*

Tabla 10

Respuestas antes los desafíos de los factores

Ing. José Martínez Director de Proyectos	Ing. Cristian Antonio Naranjo Rojas Director de Avalúo y Catastro	Cristhian Alexis Macias Loor Director de Regulaciones
Las respuestas ante los factores que inciden en el liderazgo actual es la capacitación correcta y oportuna del personal, especialmente de quien está al cuidado del talento humano del GAD Quinsaloma. Además, se busca tomar decisiones que no vayan afectar a la municipalidad y así evitar que exista enfrentamiento entre directores, jefes y subordinados	Mi invitación a considerar la aplicación del LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, cuyo objetivo es HACER REALIDAD NUEVAS IDEAS Y POSIBILIDADES, mejorando los resultados de la institución, cambiando la forma en que se realiza el trabajo y minimizando el impacto del cambio en las actividades diarias del equipo de trabajo.	Medidas de prevención, como: (a) Identificación de los trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos, (b) Difusión de la información, (c) Identificación y análisis de factores de riesgo psicosocial, (d) Evaluación del medio ambiente laboral, (e) Medidas y acciones de control, y (f) Ejecución de exámenes médicos.

Nota: Tomado de *Entrevistas aplicadas a los mandos altos del GAD Quinsaloma, 2023.*

Discusión

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede interpretar que un líder inspira y motiva a otros a actuar, dirigiendo a un grupo de personas hacia un objetivo común. Esta implicar compartir nueva información, ofreciendo orientación y sugerencias, estar atento a las cosas, emitir juicios, ayudar u ofrecer apoyo y aprobación. Los líderes son queridos y conocidos por los miembros del grupo, y tienen los rasgos y habilidades que hacen que otros se sientan cómodos siguiendo sus instrucciones. Esto se debe a que las personas siguen a buenos líderes principalmente porque los respetan y creen en ellos (Montañez, 2022).

En ese sentido, la teoría sugiere una estrategia de gestión de recursos humanos llamada integración y autocontrol en la que, una vez establecidas las metas de la empresa, cada empleado establece sus roles, objetivos, planes de desarrollo personal y métodos de autoevaluación. Este modelo es una poderosa herramienta para crear compromiso, un problema que empezaba a preocupar a la dirección (Jena et al., 2018).

En relación con la teoría expuestas, el liderazgo transformacional permite profundizar el planteamiento de la Teoría X y Y denotando la necesidad de promover la relación entre autoridades y funcionarios en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma. Esto se debe a que los modelos de gestión como el Liderazgo Transformacional promueve en sus seguidores la resolución de problemas en formas nuevas y creativas. Situación que parte del estilo de liderazgo tradicional que actualmente es aplicado por los mandos altos y medios en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma que solo permite la optimización de los procesos que se llevan a cabo en cada departamento.

Por otro lado, la necesidad de un cambio en el estilo de liderazgo que otorgue una visión integral con miras al logro de los objetivos institucionales, tomando en consideración situaciones como las dificultades expuestas en la resolución de problemas entre funcionarios y más con los de mayor antigüedad En ese sentido, el liderazgo es fundamental para la supervivencia y el cambio de las organizaciones(Barra, 2023) en concordancia con los estudios de Muriel (2021), ya que la intención primordial de las entidades públicas es servir al ciudadano y a la sociedad, sus resultados se miden en cómo se mejora el bienestar y la satisfacción de estos

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados en base al amparo de la Constitución del país, gozan de autonomía política, administrativa y financiera. No obstante, su independencia es limitada debido a que el Estado se encarga del desarrollo de la gestión territorial del Ecuador, lo cual destaca una autonomía limitada Es en este punto donde el liderazgo juega un rol importante en la adaptación de la gestión interna en el cumplimiento de sus objetivos institucionales y manejo eficiente de sus recursos en virtud del desarrollo territorial.

En relación a las perspectivas de los entrevistados, el aprendizaje conceptual y la práctica conductual están intrínsecamente vinculados al desarrollo de competencias de habilidades gerenciales. En ese sentido, la carencia de la comprensión conceptual requerida es estéril y no reconoce la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en diversos contextos. En otras palabras, no se puede concebir que las personas que ocupan puestos de liderazgo, ejercen la dirección del proceso de administración. Esto se debe a que está conectado a un sistema que tiene fases y etapas. Es fundamental mejorar las capacidades de gestión de cada líder organizacional para que pueda ejecutar acciones tácticas tanto de corto y mediano plazo como de planes estratégicos de largo plazo, de lo contrario el modelo institucional fracasa frente compromisos que no se logren cumplir a falta de una exitosa habilidad gerencial (Hildenbrand & Binnewies, 2018).

CONCLUSIÓN

El objetivo del estudio es analizar el liderazgo transformacional en los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma. A través del diseño metodológico y datos recopilados, se pudo cumplir con el logro de este propósito. Esto lleva a establecer las siguientes conclusiones.

Se confirma que el liderazgo transformacional es uno de los más aplicados debido a su influencia para la generación de cambios enfocados en el aumento del compromiso y productividad con relación a los objetivos institucionales. Este tipo de liderazgo agrega valor a los miembros que conforman una organización para hacer frente a los desafíos del entorno como la innovación, desarrollo competitivo, responsabilidad con el talento humano, entre otros aspectos. Esto se debe a que las organizaciones buscan constantemente aumentar su productividad para la obtención de mayores beneficios económicos como reputacionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados su intención es similar debido a que deben gestionar efectivamente sus recursos que son asignados en función de las competencias inferidas. Por consiguiente, se determina que la motivación impulsa el interés de incorporar el liderazgo transformacional

en las entidades tanto públicas como privadas debido a su impacto en el desarrollo empresarial. Situación que parte de las inquietudes sobre la falta de un liderazgo inspirador y motivador que influya en el aumento del rendimiento y compromiso de los colaboradores.

Se comprueba que la teoría sobre el liderazgo y la gestión institucional conforman una base sólida para la efectivo administración, lo que constituye en una pedrosa herramienta que permite hacer frente a las dificultades del contexto institucional y a las necesidades de los funcionarios en contar con herramientas motivacionales que impulse su desarrollo y el cumplimiento de metas institucionales. En consecuencia, se promueven la estimulación intelectual y la gestión efectiva de resolución de problemas, lo que incidiría en la consecución de metas institucionales. Esta situación influye directamente en el trato entre las jefaturas y los demás funcionarios.

En virtud de esto, de acuerdo a las dimensiones evaluadas como el liderazgo de los funcionarios, el comportamiento organizacional y la gestión institucional se concluye que los aspectos culturales, el grado de identificación de los funcionarios con la institución y factores de recompensa influyen de manera significativa en la gestión, por lo que es necesario adoptar planes de acción que permitan su abordamiento. De esta manera, se reconocerá el valor agregado que ofrece el cambio del estilo de liderazgo actual al transformacional.

Fortaleza y Limitaciones

La fortaleza de la investigación fue la obtención de datos primarios en el GAD del Cantón Quinsaloma, mediante el uso de las técnicas de encuestas y entrevistas. Por consiguiente, estas técnicas fueron las más idóneas para el alcance del diseño metodológico al utilizar la investigación descriptiva. Esto se debe a que permitió la obtención de datos a un nivel intermedio de profundidad permitiendo la comprensión de los factores que han incidido en la aplicación del liderazgo transformacional.

En el desarrollo del presente estudio se denota limitaciones en la obtención de datos primarios a un nivel mayor de profundidad, debido a la predisposición de respuestas por parte de los participantes que ocupan cargos medios, al considerar sensibles comentarios que pudieran incidir en la reputación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Quinsaloma.

Futuras Líneas de Investigación

En cuanto a las futuras líneas de investigación se propone incorporar estudios posteriores sobre el mismo tema considerando los funcionarios por debajo de los mandos altos y medios con el propósito de tener

en consideración su postura frente al liderazgo de sus líderes. Asimismo, de replicar el estudio a otros Gobiernos Autónomos Descentralizados, para promover el cambio en base a resultados que denotan la necesidad de cambio, como los que se presentó en el presente estudio.

Referencias Bibliográficas

Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del. *Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 104-121.

Alvarez, J. (2020). Liderazgo y administración de empresas contemporáneas. . *Universidad de América*.

Añazco, K. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Innova Research Journal*, 142-148.

Arias, F. (2016). *Metodología de Investigación.* Venezuela: Editorial Episteme.

Barra, R. (2023).El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública.Vox Juris, 41 (1): 153-1610.DOI: 10.24265/VOX JURIS.2023.v41n1.12

Bohlander, G., Snell, S., and Morris, S. (2018). Administración de Recursos Humanos (17ª. ed.). México. D.F. Cengage Learning Editores. 344-346.

Bravo Romero, C. A. (2019). Relación entre el liderazgo y la gestión institucional en el gobierno autónomo descentralizado de la parroquia Guayas, Ecuador. *Universidad Cesar Vallejo-repositorio.ucv.edu.pe*, 27-99.

Buil I, Martínez E, Matute J (2019) Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. Int J Hosp Manag 77(1), 64-75 https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014

Carranza-Villón, M. I. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 112-117.

Cortés, J. (2019). Factores del liderazgo y competitividad en una empresa. *Revista Abante*, 71-96.

Chang, S. y. (2021). ¿Importa el liderazgo en el desempeño de las empresas sociales en Corea del Sur? *Sostenibilidad, 13(20),*.

Davies, A. L.-B. (2021). Recognising the value of volunteers in performing and supporting leadership in rural communities. *Journal of Rural Studies*, 136-144.

Dixit, S., & Maurya, M. (2021). Equilibrating emotional intelligence and AI driven leadership for transnational organizations. Proceedings of International Conference on Innovative Practices in Technology and Management, ICIPTM, 233–237.https://doi.org/10.1109

Espina-Romero, L. C., Guerrero-Alcedo, J. M., y Ríos Parra, D. E. (2022). Inteligencia emocional en el liderazgo: Análisis de la actividad científica y agenda de investigación futura. Revista Venezolana De Gerencia, 27(Especial 8), 1401-1419

Fang, Y., Chen, J., Wang, M., & Chen, C. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. Frontiers in psychology, 10, 1803. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803

García-Rivera, B., Mendoza-Martínez, I., y Olguín-Tiznado, J. (2022). Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario. *Investigación administrativa*, *51*(129), 00008. Epub 21 de febrero de 2022.https://doi.org/10.35426/iav51n129.08

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill.

Hildenbrand K. y Binnewies C. (2018).Transformational leadership and Burnout: the role of thriving and followers' openness to experience. J Occup Health Psychol 23(1),31 https://doi.org/10.1037/ocp0000051

Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organizational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. Asia Pacific Management Review, 23(3), 227-234. h ttps://doi.org./10.1016/j.apmrv.2017.11.001

Kark, R. S. (246-255.). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*.

Kettl, D. (2018). The Global Public Management Revolution. . *Washington D.C.: Brookings Institution.*

Kelsey, J. (2020). Liderazgo y Administración de Empresas Contemporáneas. *Edu.co*.

Lowe, K. K. (2016). Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta analytic. . *Leadership Quarterly*, 385-425.

Lerma, H. (2017). *Metodología de Investigación. Propuesta, Anteproyectos y Proyectos* (Quinta Edición ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.

Mach, M. F. (2022). Liderazgo transformacional y rendimiento de equipos en equipos deportivos: Un modelo indirecto condicional. *Psicología aplicada*, 662-694.

Madero-Gómez, SM y Rodríguez-Delgado, DR (2018). Relación entre las teorías X e Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. Ciencia UAT , 13 (1), 95-107. https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014

Maraboto, J. (2021). Liderazgo transformacional. *ENGADE ideas*. Obtenido de https://egade.tec.mx/es/egadeideas/opinion/liderazgo-transformacional#:~:text=El%20liderazgo%20 transformacional%20es%20un,%C3%A

Martinez Ozuna, G. S. (2020). Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Educación Médica Superior, 34(2).*

Medina, R. A. (2018). Inteligencia emocional y liderazgo. Un debate . *Revista Publicando, 5(15)*, 12-20.

Montañez Huancaya De Salinas, A. P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas:. *Revista Venezolana de Gerencia*, 170–182.

Muriel, R. (2021). *Liderazgo en acción. Cómo construir confianza en la organización.* Argentina: Editorial Autores de Argentina.

Norena-Chávez, D., Guevara, R. y Bustamante-Zuñiga, D.(2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, *19*(36), 889–908. https://doi.org/10.21830/19006586.817

Pat Catzim L, Cen Tun W, Lugo Ake G, Andrade Soberanis N, y Ríos Pech M. Innovación en la gestión en enfermería, (2021) Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional para favorecer un clima organizacional positivo. Rev. iberoam. Educ. investi. Enferm. 11(1),18-26.

Pertúz, F. (2018). *Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial.* Telos, 20 (2).

Pichlak, M. (2021). Los impulsores de la innovación tecnológica: capacidades dinámicas y liderazgo. *Sostenibilidad, 13(10)*, 53-54.

Pulla Cedillo, J. C. (2022). Estilos de liderazgo y su incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as). *Repositorio Institucional Universidad de Cuenca*.

Rejas, L. P. (2018). La importancia de los estilos . *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 130-151.

Rizvi, S. &. (2021). El efecto simultáneo de la capacidad verde-motivación-oportunidad y el liderazgo transformacional en la gestión del medio ambiente: el papel mediador de la cultura verde. . *Benchmarking: An International Journal, 28(3)*, 830-856.

Robbins, S. and Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional (17ª. Ed.) México: Pearson Educación de México. pp. 258-266.

Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. y Quintero- Robles, L.(2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*. 35 (151): 178-189

Rotimi, O. (2021). El poder predictivo de los atributos de liderazgo de los gerentes en el desempeño de los trabajadores: un caso de la industria de la construcción de Nueva Zelanda. . *Revista Internacional de Gestión de la Construcción*, 1-9.

Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. Leadership & Organization Development Journal. 34(3): 238-249.

Salcedo, A. (2018). Liderazgo transformacional. Qué es y cómo medirlo. *ESIC Editorial.*

Serrano-Elizalde, K., Jaramillo-Ramos, M., & Prieto-López, Y., (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1-1), 258- 273. https://doi.org/10.33386/593 dp.2022.1-1.1008

Tuco, C. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las . *Apuntes Universitarios, 8(3).*

Vaca, M. J. (2017). Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador. INNOVA Research Journal, 101– 108.

Valle, F. y. (2020). Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos. *Revista Científica, Inicc Peru.*

Vanegas, Y. (2019).LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE EQUIPOS POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE ALTA DIRECCIÓN.Universidad Militar Nueva Granada.

Varela, N. &. (2018). Perception of transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams (VWT). A literature review in the organizational context. *Espacios, 39(48)*, 3-59.

Viteri, D. (2021). El liderazgo y su incidencia en la competitividad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo. *Universidad Técnica de Ambato-Repositorio Universidad Técnica de Ambato*, 13-74.

Zainab, B. (2022). Impacto del liderazgo transformacional y la comunicación transparente en la apertura de los empleados al cambio: papel mediador de la confianza de la organización de los empleados y papel moderado de la autoeficacia relacionada con el cambio. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*, 1-13.