

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y
POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

TEMA:

**Liderazgo transformacional y congruencia de roles: un
análisis comparativo desde la percepción de género en
empresas privadas de Guayaquil, 2025.**

AUTORA:

Sánchez Molina María José

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

TUTORA:

Valenzuela Triviño Gilda Martina

Guayaquil, Ecuador

18 de febrero del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Sánchez Molina, María José**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**.

TUTORA

f. 

Valenzuela Triviño Gilda Martina

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. 

St. Omer Navarro, Vilma Noemí

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Sánchez Molina María José**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Liderazgo Transformacional y Congruencia de Roles: Un análisis comparativo desde la percepción de género en empresas privadas de Guayaquil, 2025**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA

María Sánchez M.

f. _____

Sánchez Molina María José

REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Maria.sanchez

ID : ac1f8edcb930a071c95969d13d5976082ddbbae8f



5%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Maria.sanchez.txt
Tamaño del archivo original : 706,27 kB
Número de palabras : 16.604
Número de caracteres : 115230

Depositante : Gilda Martina Valenzuela Triviño
Fecha de depósito : 26 de marzo de 2026
Tipo de carga : Interface
Fecha de fin de análisis : 26 de marzo de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

2%

Sintáctica 2% Semántica No medido

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA

4%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos

1%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

<1%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Firma de Estudiante

Maria Sánchez M.

f. _____

Sánchez Molina María José

Firma de Docentes

f. _____

VALENZUELA TRIVIÑO GILDA MARTINA CHRISTOPHER MUÑOZ, MGS.

TUTORA

f. _____

COORDINADOR UIC B-2025

AGRADECIMIENTO

Empiezo por agradecerle a Dios, por guiar cada uno de mis pasos, por darme la fortaleza en los momentos difíciles y por recordarme que incluso en los días más complicados, nunca estuve sola.

A mí misma, por no rendirme. Por ser resiliente, por levantarme con fuerzas después de cada caída y por confiar en mis capacidades aun cuando el camino parecía incierto. Este logro también es el resultado de largas noches de estudio y de mi determinación por seguir adelante. Como bien expresa la canción “You’re on Your Own, Kid” de Taylor Swift, crecer implica descubrir que la fortaleza siempre ha estado dentro de uno mismo.

A mi familia, que ha sido mi refugio y hogar. A Mami Rosa y Mami Julia, por su amor incondicional. A mi tía, Lucata, que ha sido mi mejor amiga y que ha sido quien me ha recordado lo fuerte que soy, cuando a veces se me olvidaba. A Car y Vicky, por acompañarme y hacerme sentir la hermana mayor más afortunada.

A mis amigas y hermanas que la universidad me brindó, gracias por caminar conmigo en este proceso. Por las largas horas de estudio y el estrés compartido, por las risas en medio del cansancio y por convertir momentos difíciles, en momentos inolvidables.

Finalmente, a las/os docentes y grandes personas, gracias por su guía, su paciencia y su compromiso con nuestra formación profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mí misma. A la niña que soñó, que dudó, que tuvo miedo pero que, a pesar de todo, nunca se rindió. A mi niña interior, que sé que hoy está muy feliz y orgullosa por todo lo logrado.

A mi familia, por ser mi mayor fortaleza y por su amor condicional: Mami Rosa, Mami Julia, Lucata, Car y Vicky. También, a mi bebito y mi bebita: Luna Elisa e Ivy Roberto, por ser esos amores de 4 patitas que siempre necesité, y por acompañarme en las largas noches en donde realizaba mis tareas.

A Jenni, mi mejor amiga, por ser un apoyo, por tenerme paciencia y estar conmigo en los momentos más importantes y difíciles de mi vida.

A mis hermanas de la uni: Hila, Leicy, Lilo y Esther, por siempre compartir las risas, el aprendizaje y la motivación en conjunto. Estoy orgullosa de ustedes y me siento afortunada de tener su amistad.


Finalmente, a mi tutora, Gigi, por su valiosa y gran guía, por confiar en mí y por su acompañamiento académico durante este proceso. Es una gran profesional, cuya dedicación admiro profundamente, y es un ejemplo que inspira a seguir creciendo tanto personal como profesionalmente.




UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 

GILDA MARTINA VALENZUELA TRIVIÑO
TUTORA

f. 

VILMA ST. OMER NAVARRO
DIRECTORA DE CARRERA

f. 

CHRISTOPHER MUÑOZ
COORDINADOR DEL ÁREA

f. 

JULIO MARÍA BECCAR VARELA
DOCENTE Oponente

ACTA DE CALIFICACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS (Cod. 10)
CARRERA TRABAJO SOCIAL (R) (Cod. 429)
PERIODO SEMESTRE B-2025 (Cod. 14318)

ACTA DE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

El Tribunal de Sustentación ha escuchado y evaluado el Trabajo de Titulación denominado "LIDERZAGO TRANSFORMACIONAL Y CONGRUENCIA DE ROLES: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DESDE LA PRECEPCIÓN DE GÉNERO EN EMPRESAS PRIVADAS DE GUAYAQUIL ,2025", elaborado por el/la estudiante MARIA JOSE SANCHEZ MOLINA, obteniendo el siguiente resultado:

Nombre del Docente-tutor	Nombres de los miembros del Tribunal de sustentación		
GILDA MARTINA VALENZUELA TRIVIÑO	VILMA NOEMI ST.OMER NAVARRO	ANA MARITZA QUEVEDO TERAN	JULIO MARIA BECCAR VARELA
Etapas de ejecución del proceso e Informe final			
10 / 10	10.00 / 10	10.00 / 10	10.00 / 10
	Total: 30 %	Total: 30 %	Total: 40 %
Parcial: 50 %	Parcial: 50 %		
Nota final ponderada del trabajo de título:	10.00 / 10		

Para constancia de lo actuado, el (la) Coordinador(a) de Titulación lo certifica.

Coordinador(a) de Titulación

ÍNDICE

RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	2
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Antecedentes contextuales	3
1.1.2 Antecedentes investigativos	9
1.2 Definición del Problema	17
1.3 Preguntas de investigación	23
1.3.1 Pregunta principal	23
1.3.2 Subpreguntas	23
1.4 Objetivos	24
1.4.1 Objetivo general	24
1.4.2 Objetivos específicos	24
1.5 Justificación	24
2.1 Referente Teórico	29
2.1.1 Teoría de Congruencia de Rol	29
2.1.2 Teoría del Liderazgo Situacional.	30
2.2 Referente conceptual	33
2.2.1 Género	33
2.2.2 Liderazgo organizacional	33
2.2.3 Liderazgo Femenino	34
2.2.4 Liderazgo Masculino	34
2.2.5 Desempeño laboral	35
2.3 Referente normativo	36
2.3.1 Constitución de la República del Ecuador.	36
2.3.2 Convenio 100 sobre Igualdad de Remuneración	37
2.3.3 Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres.	38
2.3.4 Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta	39
2.3.5 Código de Trabajo	40
2.4 Referente Estratégico	41
2.4.1 Plan Nacional de Desarrollo 2025- 2029 “Ecuador No Se Detiene”	41
2.4.2 Objetivo de Desarrollo Sostenible Número 5 “Igualdad de Género”	42
3.1 Enfoque de la Investigación	44
3.2 Tipo y Nivel de la Investigación	44
3.3 Método de Investigación	45
3.4 Universo, Muestra y Muestreo	45
3.5 Categorías y Subcategorías de Estudio	47
3.5.1 Liderazgo transformacional	47
3.5.2 Congruencia	47
3.5.3 Preferencias	47
3.6 Formas de Recolección de la Información	48
3.7 Formas de Análisis de la Información	49

4.1	Identificar las características del liderazgo transformacional experimentado por hombres y mujeres en empresas privadas de Guayaquil, en el año 2025.....	50
4.2	Contrastar las diferencias y similitudes de los liderazgos femeninos y masculinos en la ciudad de Guayaquil.....	55
4.3	Determinar la preferencia de los colaboradores sobre las estrategias empleadas en el contexto organizacional por los líderes femeninos y masculinos, en la ciudad de Guayaquil.....	59
4.4	Conclusiones	62
4.5	Recomendaciones	64

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Liderazgo Transformacional y Congruencia de Roles: Un análisis comparativo desde la percepción de género en empresas privadas de Guayaquil, 2025”, examina las variaciones en el liderazgo transformacional desde un enfoque de género en empresas privadas de Guayaquil durante el año 2025. La investigación se basa en la Teoría de Congruencia de Roles y en el modelo de liderazgo transformacional. A través de un método cuantitativo, exploratorio y comparativo, se implementó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) adaptado a un grupo de 42 empleados de empresas privadas en Guayaquil, utilizando un muestreo probabilístico estratificado según el género del líder.

En este estudio se plantearon tres objetivos, el primero destinado a identificar las características del liderazgo transformacional según el género, el segundo en contrastar las diferencias y similitudes del liderazgo, basado en la teoría de congruencia de rol, y el tercero en determinar las preferencias de los trabajadores según el liderazgo al que se inclinen mejor.

Además, el estudio proporciona pruebas concretas locales sobre las dinámicas de liderazgo y género, ofreciendo fundamentos para el avance de prácticas organizacionales más inclusivas y efectivas en el sector privado de Guayaquil.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, congruencia de roles, género, percepción organizacional, estilos de liderazgo, liderazgo femenino, liderazgo masculino.

ABSTRACT

This research study titled “Transformational Leadership and Role Congruence: A Comparative Analysis from a Gender Perception Perspective in Private Companies in Guayaquil, 2025” examines variations in transformational leadership from a gender perspective in private companies in Guayaquil during the year 2025. The study is based on Role Congruity Theory and the transformational leadership model. Through a quantitative, exploratory, and comparative method, the adapted Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was administered to a group of 42 employees from private companies in Guayaquil, using a stratified probabilistic sampling method according to the leader’s gender.

Three objectives were established in this study: first, to identify the characteristics of transformational leadership according to gender; second, to compare differences and similarities in leadership based on role congruity theory; and third, to determine employees’ preferences regarding the leadership style they respond to most positively.

Additionally, the study provides concrete local evidence on leadership and gender dynamics, offering a foundation for the development of more inclusive and effective organizational practices in the private sector of Guayaquil.

Keywords: Transformational leadership, role congruity, gender, organizational perception, leadership styles, female leadership, male leadership.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional fue establecido como un modelo esencial para el éxito de las empresas de todo sector en la actualidad, especialmente en contextos empresariales que mantienen constante cambio como es el caso de Guayaquil. No obstante, la manera de ver y actuar está notablemente afectada por las construcciones sociales de género que, en el contexto empresarial de Ecuador, perpetúan estereotipos que pueden restringir el desarrollo completo del potencial de liderazgo tanto de mujeres como de hombres. A pesar de los progresos en las normas sobre igualdad, aún existe una falta de investigación práctica en el ámbito local acerca de cómo se entienden y aplican los estilos de liderazgo de acuerdo con el género en el sector privado de Guayaquil.

Este estudio analiza de manera comparativa el liderazgo transformacional desde la óptica de género en empresas privadas de Guayaquil en el año 2025. Basado en la Teoría de Congruencia de Roles, así como en el modelo de liderazgo transformacional. El presente estudio utiliza un enfoque cuantitativo y exploratorio a través de la implementación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) adaptado a los objetivos planteados.

La investigación tiene como objetivo analizar las diferencias y similitudes de las estrategias de liderazgo transformacional aplicado por hombres y mujeres. Además de, establecer las preferencias de los colaboradores en relación con las estrategias de liderazgo utilizadas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes contextuales

Desde el siglo XX, la búsqueda de una mayor igualdad entre hombres y mujeres en la sociedad ha sido permanente permitiendo la participación de defensoras de la igualdad y emancipación de las mujeres, quienes identificaron al patriarcado como uno de los principales diferenciadores de género; siendo el rol tradicional de dedicación de la mujer hacia el hogar y la familia. Tema que, no se ha erradicado por completo y los rezagos de la sociedad patriarcal con distinción de género por el rol sigue persistiendo en la actualidad, orientada a considerar a los hombres como jefes o líderes proveedores del hogar y a las mujeres exclusivamente como amas de casa (Beauvoir, 2005).

En el transcurso de las últimas décadas, la participación de las mujeres en el ámbito laboral ha crecido rápidamente; sin embargo, su ascenso en las jerarquías laborales ha mostrado ser más lento. De acuerdo con los datos existentes a nivel global, la presidencia de las compañías y la alta gerencia sigue estando a cargo principalmente de hombres, situación evidentemente inequitativa, si se consideran las actuales condiciones de las mujeres a nivel educativo y social. Este fenómeno aún no es suficientemente claro y la explicación desde las capacidades vinculadas al género se agota a sí misma, el asunto parece estar más relacionado con variables psicológicas, sociales y culturales que deben ser estudiadas a profundidad desde diversos métodos de análisis para alcanzar una mayor comprensión de la situación e intervenir

favorablemente para promover la inclusión y equidad (Contreras Torres et al., 2012).

El liderazgo femenino se ha convertido en un aspecto esencial para el análisis de las estructuras organizacionales y la gestión empresarial globalmente. Investigaciones internacionales, como los realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) y el Foro Económico Mundial (WEF) (2025), han demostrado que la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo no solo responde a criterios de equidad, sino que también repercute positivamente en la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad empresarial. No obstante, a pesar de los avances normativos y sociales, la participación femenina en cargos directivos aún enfrenta múltiples desafíos, incluyendo brechas salariales, estereotipos de género y estructuras patriarcales profundamente arraigadas.

En América Latina, el avance del liderazgo femenino en el ámbito laboral ha mostrado un aumento moderado pero desigual. Según informes de CEPAL (2022) las mujeres representan un porcentaje creciente en el vigor laboral, pero siguen subrepresentadas en los niveles jerárquicos más altos, especialmente en sectores como el financiero, industrial y tecnológico. Sin embargo, el área de servicios ha mostrado una mayor apertura hacia la participación de mujeres en puestos de liderazgo, en parte debido a su estructura organizacional más horizontal y orientada a habilidades relacionales y de gestión del talento humano. Se ha logrado mostrar que la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo en diferentes áreas ha aumentado en los últimos años, incluso desde una etapa académica los casos donde se evidencia mayor equidad de género, gracias políticas de inclusión y

programas que buscan llegar a esto. Sin embargo, persisten barreras y aún se enfrentan desafíos que limitan el acceso a estos roles como las, brechas salariales, estereotipos de género y falta de oportunidades sectorizadas (Cuenca Cumbicos, 2024).

En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentaron informes junto con el Ministerio de Trabajo en donde indicaron que el sector de servicios, en donde incluye actividades como comercio, educación, salud, turismo, y servicios profesionales, ha sido uno de los principales sectores generadores de trabajo para mujeres. Sin embargo, su ascenso a puestos directivos aún es limitado, condicionado por factores culturales, inexistencia de políticas organizacionales inclusivas y el escaso acceso a redes de mentoría y capacitación ejecutiva. Frente a este panorama, se vuelve necesario explorar las dinámicas y características del liderazgo femenino en las empresas del país, a fin de generar conocimiento útil para la formulación de estrategias que impulsen su participación efectiva (Cuenca Cumbicos, 2024).

En la provincia Guayas, en Ecuador, las mujeres se enfrentan con retos tanto visibles como invisibles para acceder y mantenerse en posiciones de liderazgo en el ámbito organizacional. La cultura patriarcal o dominante, los estereotipos de género, la escasa implementación de políticas de conciliación laboral y familiar, así como las percepciones tradicionales sobre el rol de la mujer, son factores que obstaculizan su desarrollo profesional. Además, las mujeres líderes deben enfrentar mayores exigencias en términos de desempeño, confiabilidad, autoridad y credibilidad en comparación con sus pares masculinos (Córdova Verdugo et al., 2025).

Siguiendo la misma línea, en nuestra sociedad, es habitual que los hombres adopten roles que destacan el poder, la competencia y la autoridad. En contraste, las mujeres suelen estar asociadas tradicionalmente con roles que valoran las relaciones interpersonales y el apoyo comunitario, en lugar de enfocarse en el control o el liderazgo. En este contexto, resulta interesante y significativo que las explicaciones que se ofrecen sobre los logros o fracasos de hombres y mujeres a menudo varíen. La visión del éxito y el fracaso actúa como un importante motivador del comportamiento, tal como se ha demostrado en el ámbito educativo y en la investigación sobre la percepción laboral. Las atribuciones causales podrían también ayudar a entender por qué hombres y mujeres tienen diferentes aspiraciones hacia puestos directivos y cómo perciben estos roles quienes los rodean (García Retamero y López Zafra, 2006).

Las cualidades que comúnmente se vinculan al rol de líder (poder, la autoridad, el éxito y la competencia) se relacionan con mayor frecuencia al género masculino en comparación con el femenino. De esta manera, se apoya con la idea de que existen conexiones entre los roles de los hombres y el liderazgo, mientras que se nota que existe una discrepancia entre el rol de las mujeres y el liderazgo. Este factor puede estar influenciado por las diferentes maneras en que se atribuyen las causas del éxito y fracaso de hombres y mujeres.

Por lo tanto, se ha evidenciado que los hombres, en general, poseen mayor influencia en el ámbito grupal en comparación con las mujeres. Como consecuencia de esto, las mujeres tienden a adoptar cualidades que son comúnmente asociadas a los hombres cuando desean ser vistas como líderes

y ejercer autoridad, y se sienten menos cómodas en roles que conllevan poder o supervisión en comparación con los hombres. Además, las mujeres enfrentan discriminación en empleos que suelen estar ocupados por hombres, dado que estos se consideran particularmente inadecuados para su papel de género. Este fenómeno aclara el reducido porcentaje de mujeres que ocupan roles de liderazgo en empresas típicamente asociadas con el género masculino, así como la segregación existente entre hombres y mujeres en los distintos puestos laborales (García Retamero y López Zafra, 2006).

En el contexto latinoamericano, las empresas con líderes efectivos son escasas. Resulta complicado clasificarlos como transformacionales, autocráticos, democráticos, etc., debido a la combinación de sus estilos. No obstante, al analizar el estilo predominante, se puede concluir que el liderazgo autocrático es más habitual de lo que se espera, aunque muestra rasgos del liderazgo transformacional, sin ser del todo específico. La cultura de América Latina ha favorecido que el género masculino sobresalga en roles de liderazgo que demanden un notable compromiso como directores o líderes de equipos, mientras que la participación de la mujer en esas posiciones ha sido restringida.

Por otro lado, hablando del contexto en Ecuador, la cultura organizacional de varias empresas no ha permitido que las mujeres sean incluidas en los puestos de dirección debido a su género. Esta arraigada mentalidad tradicional ha impedido que las mujeres muestren el potencial que pueden tener como líderes. La mujer, en su papel como líder, tiene la capacidad de gestionar amplios grupos de personas y de establecer relaciones más efectivas que un líder masculino. Además, se le reconoce por

su habilidad para delegar responsabilidades a sus colegas, lo que ha resultado en un aumento en el rendimiento laboral (Villafuerte Cortés y Verdezoto Naveda, 2021).

Siguiendo la misma línea, en Guayaquil, el entorno organizacional de las compañías del campo farmacéutico muestra que la forma de liderazgo aplicada por los jefes intermedios influye de manera importante en la satisfacción laboral de los grupos de trabajo. Según la investigación llevada a cabo por Ponce Murillo y Solorzano Arboleda (2022) en una firma situada en Guayaquil, se observó que predominaba un enfoque transformacional-carismático entre los líderes intermedios, lo que se relacionaba de manera positiva con la satisfacción laboral en sus aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos. No obstante, el mismo estudio indicó la existencia de patrones tradicionales como la concentración del poder, una carga laboral excesiva y una delegación inadecuada que provocan insatisfacción y perjudican el ambiente interno de la organización. Este descubrimiento señala que, a pesar de los progresos hacia modelos más inclusivos, las empresas privadas de Guayaquil aún necesitan estrategias de formación o capacitación que fomenten una transición total hacia un liderazgo contemporáneo, capaz de motivar, comprometer y sostener equipos de alto rendimiento en entornos en constante cambio (Ponce Murillo y Solorzano Arboleda, 2022).

En Guayaquil, se ha notado un aumento considerable de mujeres que ocupan puestos de liderazgo o gerenciales, especialmente en el ámbito educativo. En este campo, han mostrado su habilidad para gestionar y dirigir instituciones con gran dedicación, empatía y pensamiento estratégico. El estilo de liderazgo femenino se distingue por su enfoque en el trabajo

colaborativo, la comunicación efectiva y la creación de un ambiente organizacional positivo, aspectos que refuerzan la eficacia de las instituciones y fomentan la innovación en la educación. Estos factores también se observan en las instituciones de Guayaquil, donde la inclusión y participación plena de mujeres en posiciones directivas o de liderazgo, ha generado una mejora significativa en el rendimiento de las instituciones y en la relación entre docentes y estudiantes (Macuy Calle y Servidio Murillo, 2018).

De igual manera, Macuy Calle y Servidio Murillo (2018) han señalado que las mujeres han aumentado su participación en los niveles de liderazgo en educación, aún deben enfrentar obstáculos culturales y estructurales que limitan su avance hacia posiciones de mayor autoridad en la toma de decisiones. En Guayaquil, estas limitaciones a menudo están ligadas a estereotipos de género y a una continua diferencia en la valoración de las habilidades de las mujeres en comparación con las de los hombres. Sin embargo, el aumento de la profesionalización y la capacitación en liderazgo educativo están permitiendo que cada vez más mujeres de Guayaquil fortalezcan su rol como promotoras del cambio en la educación, fomentando modelos de liderazgo que son inclusivos y participativos, y que atienden a las necesidades sociales actuales.

1.1.2 Antecedentes investigativos

En los últimos años la comparación de las estrategias aplicadas por líderes femeninos y masculinos ha surgido como un tema crucial en la investigación, debido a su influencia directa en la dinámica organizacional y

en la inclusión y equidad que existe en el ámbito laboral. Es por eso, que se ha hecho una revisión exhaustiva de investigaciones que estudian estos temas.

Los autores Lupano Perugini y Castro Solano (2011) realizaron un estudio titulado: Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño, que tiene como objetivo; Verificar si existen diferencias significativas en las teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño (empresarial, académico y político), en población argentina.

En este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo y no experimental. Se fundamentó en las Teorías Implícitas del Liderazgo, que sostienen que las personas tienen modelos mentales sobre cómo debería actuar un líder ideal. Además, los autores revisaron las aportaciones de los modelos de liderazgo transformacional y transaccional. También examinaron los conceptos de la teoría de los estereotipos de género, para así explicar cómo ciertos rasgos “masculinos” o “femeninos” se relacionan culturalmente a distintos estilos de liderazgo.

Con una muestra de 441 participantes, los resultados indicaron que las opiniones sobre el liderazgo están significativamente influenciadas por estereotipos de género. Los líderes masculinos fueron descritos con mayor frecuencia como racionales, autoritarios, decididos y centrados en resultados, en tanto que las líderes femeninas fueron caracterizadas por su habilidad comunicativa, empatía y capacidad para la colaboración.

El estudio reveló que las percepciones pueden variar según el entorno organizacional. En el ámbito político y empresarial, se consideró que el liderazgo masculino era más adecuado según su contexto. En cambio, el sector educativo mostró una visión más equilibrada entre características masculinas y femeninas. Este estudio proporciona evidencia sólida, sobre cómo las ideas sociales sobre el género siguen afectando la percepción del liderazgo y la forma en que hombres y mujeres interpretan las estrategias de gestión y administración en diferentes contextos laborales (Lupano Perugini y Castro Solano, 2011).

Siguiendo la misma línea, los autores Rodríguez Ponce y otros (2010) realizaron un estudio titulado: Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo, con el objetivo de; Identificar las diferencias en la eficacia del equipo, y en los estilos de liderazgo entre directivos intermedios de sexo masculino y los de sexo femenino.

La investigación se fundamentó en las teorías del liderazgo transformacional y transaccional, según Bass, donde el liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los seguidores más allá de lo normal, y el liderazgo transaccional se apoya en la supervisión y en recompensas específicas.

El estudio se fundamentó en la teoría de género y liderazgo, la cual postula que, los estereotipos asociados a hombres y mujeres pueden condicionar tanto la percepción y como se ejerce la autoridad en los grupos. Entre los hallazgos más destacados, se observó que no había diferencias importantes en la efectividad de los equipos según el género del líder.

Sin embargo, se identificó que, una disparidad significativa en la relación entre el estilo transformacional y la efectividad del equipo, mientras que el estilo transaccional no mostraba una relación notable. En contraste, para las mujeres líderes, tanto el estilo transformacional como el estilo transaccional resultaron ser relevantes para entender la efectividad de sus equipos.

Este análisis aporta evidencia empírica sobre el desempeño de ambos géneros en roles de liderazgo, ilustrando cómo distintos enfoques de gestión pueden influir en el rendimiento laboral. Esto ayuda a entender estrategias de liderazgo justas y adecuadas al entorno organizacional (Rodríguez Ponce et al., 2010).

Asimismo, Gutiérrez Valdebenito (2015) en su artículo Estudios de liderazgo de hombres y mujeres, ofrece un análisis completo de cinco metaanálisis, realizados por Alice Eagly y sus asociados entre 1990 y 1995, los cuales investigan las diferencias y similitudes en el ejercicio del liderazgo por parte de hombres y mujeres.

El objetivo de la investigación es compendiar los descubrimientos más significativos acerca de los estilos de liderazgo, la aparición de líderes, la valoración del rendimiento, la motivación para liderar y la efectividad de liderazgo. Este enfoque nos permite entender las implicaciones sociales de las diferencias de género que existe en el entorno organizacional, prestando atención especial a aquellos sectores tradicionalmente masculinos, como las Fuerzas Armadas.

Para ello, se adapta a un marco teórico la Teoría de la Congruencia del Rol de Género. Esta teoría plantea que existen expectativas socialmente construidas sobre cómo deben comportarse hombres y mujeres, y cómo estas expectativas inciden de manera directa en la forma en que se ejerce el liderazgo. Desde esta perspectiva, las mujeres a menudo se relacionan con cualidades "comunitarias" como la colaboración, el respaldo y la empatía. Por otro lado, los hombres se asocian con características "agenciales" como el poder, la dominación, y la toma de decisiones. Esta diferencia en los roles de género y las exigencias de los roles de liderazgo explica, en gran medida, los prejuicios y desigualdades que se han observado a lo largo del tiempo.

La metodología usada se basa en una revisión analítica que se fundamenta en cinco metaanálisis. Este método combina de forma estadística los hallazgos de varios estudios empíricos. Estas investigaciones que abarcan estudios organizacionales, diseños experimentales y procesos de evaluación, han permitido que se construya un enfoque sólido, para poder comprender aquellas diferencias en el ejercicio del liderazgo, en base al género.

Los resultados más consistentes indican que las mujeres suelen emplear estilos de liderazgo más colaborativos, participativos y orientados a la democracia, mientras que los hombres prefieren estilos autocráticos y centrados en sus responsabilidades. En cuanto la evaluación del rendimiento, las mujeres en cargos de liderazgo tienden a ser evaluadas de forma menos positiva, sobre todo cuando adoptan estilos que se consideran masculinos o cuando son valoradas por hombres. Se demostró que los hombres tienen una mayor disposición para aceptar posiciones de liderazgo. Sin embargo, los metaanálisis indican que la efectividad general del liderazgo no difiere de

manera significativa entre hombres y mujeres, y que las diferencias observadas están más relacionadas con el contexto, los estereotipos sociales y la coherencia entre el rol de género y el rol de liderazgo (Gutiérrez Valdebenito, Dialnet, 2015).

Por otro lado, los autores Jorna Calixto y otros (2016) realizaron un estudio que tiene por título: Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba, el cual examina si hay variaciones en las habilidades de liderazgo que se atribuyen a directivos masculinos y femeninos en el ámbito de la salud en Cuba. El objetivo principal del estudio es identificar las diferencias en cómo los directivos perciben sus habilidades de liderazgo, considerando el género como una variable de comparación.

El estudio se apoya en un enfoque teórico que ve el liderazgo como un conjunto de habilidades esenciales, como la comunicación, el trabajo en equipo, la iniciativa, la negociación, la planificación, la orientación hacia resultados y la visión estratégica. Asimismo, se señala que las percepciones sobre estas habilidades pueden ser influenciadas por los roles y estereotipos de género en el ámbito empresarial.

La investigación emplea un enfoque descriptivo y de enfoque transversal. Se llevó a cabo en el año 2014, abarcando una muestra de 56 directores de policlínicas, hospitales y direcciones municipales de salud en tres provincias principales de Cuba: Pinar del Río, Camagüey y Santiago de Cuba. Se aplicó un cuestionario creado para analizar la percepción de

diferentes habilidades de liderazgo. Los datos recolectados fueron analizados con frecuencias absolutas y porcentajes.

Los resultados principales del estudio indican que no hay diferencias estadísticas significativas relacionadas con el sexo en las habilidades de liderazgo examinadas. Sin embargo, se logró identificar diferencias en las percepciones. Las mujeres en roles directivos o de liderazgo son reconocidas con más frecuencia por habilidades como, la comunicación, la negociación, la planificación, la flexibilidad, el trabajo en equipo y el enfoque en las personas. Los directores o líderes hombres, por su parte, suelen asignarse con mayor frecuencia habilidades ligadas a la innovación y a la visión estratégica (Jorna Calixto et al., 2016).

En esa misma línea, las autoras Adams y Dusen (2024) elaboraron un estudio titulado: Comprender las diferencias en las orientaciones reactivas y creativas entre líderes femeninas y líderes masculino. Cuyo objetivo es: Identificar similitudes y diferencias entre ambos géneros en términos de competencias, estilos de liderazgo y niveles de efectividad, con el fin de comprender hasta qué punto el género influye realmente en el desempeño directivo.

El estudio se basa en teorías sobre el liderazgo transformacional y transaccional, además de incluir modelos tanto creativos como reactivos. También aborda perspectivas de género que ilustran cómo los roles y las expectativas sociales pueden afectar la conducta y la percepción del liderazgo.

Respecto a la metodología empleada, el texto es una revisión analítica que se apoya en el análisis de extensas bases de datos sobre valoraciones de liderazgo. Estas valoraciones abarcan evaluaciones 360° y recopila información importante de investigaciones anteriores, incluyendo metaanálisis y estudios empíricos comparativos. Este enfoque proporciona una comparación de manera sólida y amplia, los comportamientos y habilidades observados en líderes de ambos géneros.

Los principales datos sugieren que las mujeres tienden a recibir puntuaciones o calificaciones iguales o superiores a las de los hombres en habilidades relacionadas con el liderazgo creativo, como la colaboración, la comunicación, la empatía y el establecimiento de relaciones. Además, el estudio destaca que no hay diferencias significativas en la efectividad general del liderazgo entre hombres y mujeres, dado que el rendimiento de ambos grupos muestra una significativa coincidencia. Aunque los hombres tienen una ligera ventaja en aspectos como la visión estratégica o el conocimiento técnico, estas diferencias tienden a disminuir en organizaciones que promueven estilos de liderazgo más colaborativos e inclusivos. El estudio concluye que el género, por sí solo, no define la habilidad de liderazgo. En cambio, el estilo utilizado, el grado de desarrollo personal y profesional, y la cultura de la organización, son los factores que explican las variaciones observadas (Adams y Dusen, 2024).

Para concluir, al realizar este estudio, busco aportar una mirada más contemporánea al fenómeno del liderazgo desde una perspectiva de género, centrado específicamente en empresas privadas de la ciudad de Guayaquil en el año 2025. A diferencia de estudios anteriores llevados a cabo en otros

entornos, como estudios examinados en la literatura latinoamericana y europea sobre liderazgo transformacional y diferencias de género en las organizaciones. Esta investigación busca incluir la realidad sociocultural y económica de Guayaquil. La ciudad se caracteriza por un aumento en la participación de mujeres en puestos directivos o de liderazgo y por una estructura empresarial que cambia constantemente. Al estudiar las estrategias de los líderes tanto femeninos como masculinos, el objetivo es reconocer las similitudes y diferencias en sus métodos de liderazgo. Se considerarán factores como la manera en que se comunican, la toma de decisiones y la gestión y administración del talento. De esta manera, la investigación no solo pretende enriquecer el entendimiento académico sobre las dinámicas de liderazgo en el ámbito laboral de Ecuador, sino también busca ofrecer herramientas prácticas para avanzar en la equidad de género y fomentar modelos de liderazgo más inclusivos y eficaces en el sector privado de Guayaquil.

1.2 Definición del Problema

El problema central de la presente investigación radica en la comparación de estrategias aplicadas por los líderes femeninos y masculinos en las organizaciones. En este contexto, el estudio se enfoca en comprender el papel que desempeña el liderazgo femenino y masculino, para así poder visibilizar la relación entre liderazgo y género, y poder romper con esas barreras de género que impiden a las mujeres llegar a puestos directivos.

Debido a esto, la autora Cobo Bedia (2005) define el término género como la existencia de una normatividad femenina edificada sobre el sexo

como hecho anatómico. Es decir, esta normatividad femenina reposa sobre un sistema social en el que el género es un principio de jerarquización que asigna espacios y distribuye recursos a hombres y mujeres. Este sistema social será designado por la teoría feminista con el término de patriarcado.

El género se ha convertido en un parámetro científico irrefutable en las ciencias sociales. Sin embargo, hay que señalar que en estos últimos años se está manejando, tanto en ámbitos académicos como políticos, la noción de género desvinculada del feminismo, pese a que este concepto surge como un instrumento de análisis de la teoría feminista (Cobo Bedia, 2005).

Siguiendo la misma línea de género, la autora Marugán Pintos (2020) menciona que; el concepto género tiene su origen en el intento de los feminismos de dar respuestas al origen de la opresión femenina, buscando nuevas categorías y herramientas analíticas para “sacar” a las mujeres de la categoría de naturaleza y colocarles en la cultura como seres socialmente contruidos. El género parece haber aparecido primeramente entre las feministas americanas que deseaban insistir en la cualidad fundamentalmente social de las distinciones basadas en el sexo. A partir del sexo biológico, los sistemas sociales asignan características, cualidades, roles y expectativas diferentes a hombres y mujeres, a lo que llamamos género. El género, como categoría de análisis, permite cuestionar los fundamentos naturales de la diferencia entre hombres y mujeres (Marugán Pintos, 2020).

En la actualidad, el concepto de género a menudo se muestra limitado. Se reduce a las categorías de hombre o mujer, y se interpreta principalmente como lo femenino. Los estilos de liderazgo de los hombres representan un

enfoque masculino y que las mujeres encarnan uno femenino es excesivamente simplista; puesto que cualquier estilo puede ser adoptado por ambos géneros, es importante erradicar la tendencia a realizar tales afirmaciones que pueden resultar despectivas para cualquiera de los dos (González Martínez et al., 2017).

Por otro lado, Estrella Salazar y otros (2025) mencionan que, el liderazgo en las organizaciones tiene como objetivo mejorar los efectos como aquellas habilidades comunicativas, beneficiando a las relaciones de los líderes con el grupo y dándoles la capacidad de resolución de problemas, retos, logrando un clima laboral favorable guiados por una comunicación efectiva. Esto permite que el liderazgo es un catalizador para el cambio y el desarrollo de múltiples dimensiones, pone al líder como un personaje esencial cuyo papel es motivar e influir de manera positiva en sus trabajadores.

De acuerdo con la cadena de liderazgo, un liderazgo efectivo puede tener un efecto beneficioso en diferentes elementos del desempeño y la cultura organizacional dentro de una empresa, como en la motivación y compromiso de los trabajadores de la organización. Además, alienta a los trabajadores a establecer y nutrir un sentido de propósito y motivación. Esto básicamente resulta un mayor compromiso con las metas y objetivos de la organización. Los líderes en cada sector o área que tienen habilidades emocionales pueden tomar decisiones informadas y estratégicas que impactan positivamente en la dirección y el rendimiento de la empresa. En cuanto la cultura organizacional, el liderazgo efectivo puede influir en la creación y promoción de un ambiente positivo. Esto a su vez, puede mejorar la productividad, la colaboración y la satisfacción laboral. Respecto a la

innovación y adaptabilidad, un liderazgo efectivo puede fomentar un entorno que favorezca y facilite estas cualidades. Esto permite a la empresa enfrentar desafíos y cambios del entorno empresarial de manera efectiva. En cuanto al desarrollo del talento, los líderes efectivos pueden identificar, desarrollar y retener talento dentro de la organización, lo que contribuye al crecimiento sostenible y al éxito a largo plazo (Cardona Álzate y Hernández Lozano, 2024).

Es por esto por lo que, el liderazgo en las organizaciones ha cambiado hacia un enfoque más complicado e inclusivo, donde el género del líder se ha identificado como un elemento clave en la creación y ejecución de estrategias de gestión. No obstante, continúan existiendo diferencias notables en los estilos de liderazgo que adoptan hombres y mujeres, las cuales son el resultado de estereotipos sociales y culturales, así como del entorno laboral donde actúan. De acuerdo con el impacto del género en los estilos de liderazgo no solo muestra construcciones sociales de largo tiempo, sino también dinámicas dentro de las organizaciones que siguen afectando las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento de las mujeres en roles de liderazgo (Bueno de la Fuente y Bueno de la Fuente Anuncibay, 2024).

El liderazgo femenino se ha revelado como un factor clave en las estrategias y logros en las organizaciones. Su característica principal es su método estratégico y democrático en la gestión de procesos. Este estilo de liderazgo resulta crucial para alcanzar altos niveles de efectividad y productividad en el entorno empresarial, especialmente en el ámbito del emprendimiento donde se persiguen metas ambiciosas.

Las mujeres en posiciones de liderazgo emplean un enfoque transformacional que promueve la confianza y la participación del equipo, creando así un ambiente favorable para el crecimiento y la colaboración. La inclusión del liderazgo femenino en las organizaciones ha generado importantes mejoras y beneficios cuantificables, tales como aumentos en beneficios financieros, mejoras en creatividad e innovación, atracción y retención de talento (Luque Toro y Alfonso Villegas, 2024).

La presencia de la mujer en el ámbito laboral muestra al mundo académico al estudio, análisis y reflexión de estas nuevas posiciones y roles de gestión y liderazgo de la mujer que trabaja por cuenta propia, si se desea profundizar en el conocimiento de este fenómeno de importante calado. La aplicación de un liderazgo directivo propio es la manera en que las mujeres pueden dejar de estar alineadas al sistema patriarcal, al dotarse de una identidad y de un valor añadido donde demostrar las potencialidades de su singularidad. Esto ha requerido también la confluencia por parte de ellas sobre cuál es la mejor forma de aproximarse a las dinámicas tradicionales en las empresas, buscando la cabida armónica de sus propias creencias, valores y deseos (Rodríguez Díaz et al., 2016).

A pesar de los progresos o avances logrados en materia de igualdad, diversos estudios indican que los líderes hombres frecuentemente adoptan métodos autoritarios y de intercambio. Estos suelen caracterizarse decisiones dictatoriales y un enfoque únicamente en resultados. Por otro lado, las líderes mujeres suelen exhibir maneras más colaborativas y transformacionales, haciendo énfasis en la colaboración, la empatía y la inclusión del equipo. Estas diferencias o variaciones pueden afectar directamente las estrategias de las

organizaciones, ya que, pueden cambiar la forma en que se diseñan, comunican y ejecutan las decisiones estratégicas en las organizaciones (Rodríguez Díaz et al., 2016).

El inconveniente se encuentra en que, si bien se identifican las variaciones de género en los estilos de liderazgo, todavía no se entiende de manera completa cómo estas variaciones influyen en la elaboración de estrategias y en la eficacia de las organizaciones. El ambiente de trabajo, la clase de empresa y el grado de responsabilidad del líder son factores que influyen en esta relación, y su interacción con el género puede establecer cuáles estrategias son más efectivas y en qué circunstancias. Por lo tanto, se presenta la necesidad de examinar de forma empírica si el género del líder influye como un factor distintivo en la elección y utilización de estrategias de liderazgo y gestión en los diferentes contextos organizacionales (Bueno de la Fuente y Bueno de la Fuente Anuncibay, 2024).

Según Pasmore (2017) una estrategia de liderazgo establece claramente cuántos líderes se requieren y qué tipo de líderes son necesarios, así como su ubicación, sus habilidades y sus formas de actuar, tanto individualmente como en grupo, para lograr el éxito total que se desea alcanzar.

Las estrategias de liderazgo consisten en un conjunto de acciones implementadas en una organización, cuyo propósito es propiciar el éxito empresarial. Estas acciones facilitan que los individuos reconozcan las habilidades, competencias y conocimientos de sus colegas, aprovechándolos

para maximizar su rendimiento y, de este modo, impulsar el crecimiento del negocio.

Por otra parte, Toro Bonilla y Nuñez Aguilar (2024) señalan que las estrategias de liderazgo son maneras o técnicas que los líderes utilizan para guiar, motivar y dirigir a sus equipos y organizaciones hacia el cumplimiento de objetivos específicos. Dentro de estas, se destacan algunas de las estrategias más comunes: el liderazgo transformacional continúa siendo una de las estrategias más importantes y eficaces para manejar el cambio organizacional. Este enfoque de liderazgo de liderazgo se centra en motivar e inspirar a los seguidores para que alcancen un rendimiento excepcional a través del desarrollo de una visión común.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta principal

¿Cuál es la diferencia entre el liderazgo femenino y el masculino percibida por colaboradores de las empresas privadas de la ciudad de Guayaquil en el año 2025?

1.3.2 Subpreguntas

1. ¿Cuáles son las características del liderazgo experimentado por hombres y mujeres en empresas privadas de la ciudad de Guayaquil 2025?
2. ¿Cuáles son las diferencias y semejanzas identificadas en los liderazgos femeninos y masculinos?
3. ¿Cómo perciben los colaboradores la preferencia por el liderazgo ejercido por mujeres y hombres en las empresas privadas de Guayaquil?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar las diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino percibidas por colaboradores de las empresas privadas de la ciudad de Guayaquil en el año 2025.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las características del liderazgo transformacional experimentado por hombres y mujeres en empresas privadas de Guayaquil, en el año 2025.
- Contrastar las diferencias y similitudes de los liderazgos femeninos y masculinos en la ciudad de Guayaquil.
- Determinar la preferencia de los colaboradores sobre las estrategias empleadas en el contexto organizacional por los líderes femeninos y masculinos, en la ciudad de Guayaquil.

1.5 Justificación

La presente investigación titulada: Comparación de las estrategias aplicadas por los líderes masculinos y femeninos en empresas privadas de la ciudad de Guayaquil, en el año 2025. Es importante de ser estudiada, debido a que nos permite visibilizar y analizar las diferencias y similitudes en las estrategias que aplican los líderes femeninos y masculinos dentro de las organizaciones. En el contexto empresarial que se centra cada vez más en la igualdad de género y el desarrollo de las organizaciones, es fundamental entender cómo los estilos de liderazgo varían entre los géneros. Esto ayuda a

mejorar la calidad de las decisiones, potenciar los equipos de trabajo y fomentar ambientes laborales que sean más inclusivos y diversos. En las organizaciones es importante esta investigación, ya que, brinda información valiosa sobre la manera en que se lideran equipos en contextos de alta competitividad. Reconocer las estrategias o tácticas más exitosas que han sido implementadas por líderes femeninos y masculinos, permite formular recomendaciones que mejoren la gestión del talento humano, así como la productividad y el clima organizacional.

Por otro lado, esta comparativa no solo enriquece el conocimiento académico sobre liderazgo y género, sino que también aborda una necesidad social actual, la cual es, eliminar los estereotipos y fomentar una cultura empresarial más igualitaria e inclusiva, fundamentada en el mérito, la diversidad y la igualdad.

Rosener (1990) menciona que, las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo haciendo referencia básicamente a aspectos como estimular la participación, compartir el poder y la información, aumentar la confianza de sus seguidores y estimularles. Todas estas características son propias del estilo de liderazgo transformacional. Sin embargo, los hombres líderes describían su estilo de liderazgo a través de una serie de transacciones o intercambios con sus seguidores, propios del estilo de liderazgo transaccional.

Esta investigación es fundamental para las organizaciones como para la sociedad, debido a que contribuye al cambio de las estructuras básicas de poder y liderazgo que históricamente han limitado la participación de mujeres en puestos directivos y de liderazgo. Un estudio que se base en la

comparación de las estrategias utilizadas por líderes masculinos y femeninos muestra la capacidad de ambos géneros para obtener resultados favorables y exitosos. Esto desafía los estereotipos y promueve una cultura de equidad y respeto en el entorno laboral.

Desde un enfoque social, impulsar un liderazgo igualitario favorece el empoderamiento femenino, reduce las desigualdades de género y crea modelos a seguir positivos para las futuras generaciones. Esto influye directamente en el desarrollo sostenible, ya que, las sociedades más equitativas suelen ser más justas, democráticas y productivas.

De acuerdo con las líneas de investigación existentes en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, el estudio se centra en la línea de Economía para el desarrollo social y empresarial, ya que, investiga las estrategias de liderazgo en el contexto organizacional. Esta línea abarca temas como los modelos de desarrollo económico, la ética empresarial, así como la gestión adecuada de los recursos humanos. Todos estos aspectos están vinculados al análisis de las estrategias de liderazgo femenino y masculino en empresas privadas. El liderazgo juega un papel esencial en el funcionamiento de cualquier organización. Analizar las estrategias que utilizan hombres y mujeres en posiciones de liderazgo, ayuda a entender cómo las dinámicas de liderazgo afectan la productividad, el clima laboral y la toma de decisiones.

A su vez, la investigación se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 5: Igualdad de Género. Se enfoca en cómo hombres y mujeres ocupan roles de liderazgo y qué estrategias implementan en puestos directivos dentro del ámbito empresarial. Al analizar las modalidades de

liderazgo según el género, es posible detectar desigualdades, estereotipos y prejuicios que limitan el acceso o el desempeño de las mujeres en altos cargos. Esto enfatiza la relevancia de la participación femenina en la gestión y administración empresarial, además, se puede evidenciar si las estructuras organizativas proporcionan un entorno equitativo para ambos géneros. Así, la investigación contribuye a alcanzar el ODS 5 al proporcionar información que puede ayudar en la creación de políticas internas más inclusivas, diversas y justas en las empresas.

La erradicación de las desigualdades de género es fundamental para los ODS. Es por esto por lo que, el ODS 5 busca implementar la igualdad de género y empoderar a las mujeres y las niñas. La igualdad de género es un aspecto fundamental de todos los demás ODS, y se refleja en 45 metas y 54 indicadores de los ODS. Por lo tanto, para asegurar el cumplimiento de los ODS, las mujeres y las niñas deben involucrarse y participar en la toma de decisiones y en la acción (SWA, 2019).

Además, promover una representación equilibrada de hombres y mujeres en puestos de liderazgos, no solo es cuestión de justicia social. También aporta beneficios a las organizaciones, como una mayor innovación, diversidad en el pensamiento y mejores resultados económicos.

Para el Trabajo Social es importante este estudio, ya que se enfoca en un contexto altamente demandado de la profesión, la intervención en contextos organizacionales. El trabajo social no solo aborda en situaciones de vulnerabilidad social o comunitaria; también juega un papel esencial en ambientes laborales, donde se puede fomentar el bienestar, la inclusión y la

justicia social en las relaciones laborales. Por lo tanto, investigar el liderazgo y género, permite fomentar la igualdad de oportunidades y eliminar las barreras que impiden la participación e inclusión de las mujeres a cargos directivos o de liderazgo.

Desde la perspectiva del Trabajo Social, investigar las diferencias y similitudes en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres permite identificar posibles tratos desiguales y discriminatorios o sesgos de género que pueden obstaculizar el avance profesional de las mujeres. Esto es particularmente relevante en ámbitos como el empresarial, en los que aún existen disparidades en la representación femenina en posiciones de alta dirección. Los hallazgos de este tipo de estudios pueden reforzar las acciones de intervención social dirigidas a aumentar la conciencia, formación, promoción de políticas de igualdad y transformación cultural dentro de las organizaciones.

El Trabajo Social mantiene un rol importante en la creación de entornos laborales más humanos y que respeten la diversidad, donde se fomenten valores como la empatía el respeto, la equidad y la responsabilidad compartida. Examinar los estilos de liderazgo desde una perspectiva de género posibilita reconocer enfoques más inclusivos, participativos y empáticos, que son compatibles con los principios del Trabajo Social y su enfoque centrado en las personas y sus contextos.

CAPÍTULO 2: MARCOS REFERENCIALES

2.1 Referente Teórico

2.1.1 Teoría de Congruencia de Rol.

La teoría de la congruencia nace desde la propuesta de que los sesgos pueden surgir de la incongruencia que es percibida entre los estereotipos sobre un grupo social y los requisitos esperados para el éxito en un rol social.

Debido a esto que, Triana y otros (2023) mencionaron que, los autores Eagly y Karau (2002) introdujeron la teoría de la congruencia de roles para explicar cómo y por qué se desarrollan prejuicios contra las mujeres líderes. Partiendo de la premisa de que las personas tienden a compartir expectativas sobre los atributos de los roles definidos por categorías sociales, como grupos demográficos, puestos de trabajo u otras características de estatus relevantes.

La teoría indica que pueden aparecer juicios desfavorables cuando hay una falta de coincidencia entre las expectativas de dos roles sociales que una persona ocupa al mismo tiempo. Con base en este razonamiento, los autores formularon predicciones verificables sobre dos tipos de prejuicio, que analizan tanto las desventajas que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo como las respuestas adversas al comportamiento proactivo de las líderes femeninas. La teoría de la congruencia de roles proporciona una visión importante para analizar cómo el prejuicio afecta el entorno laboral, permitiendo a los investigadores en ciencias sociales investigar las diferencias

entre los distintos tipos de prejuicio y los procesos que dan lugar a su desarrollo.

Los mencionados autores formularon la teoría de la congruencia de roles basándose en el concepto de roles de género, una subcategoría de roles sociales, y definieron los roles sociales como expectativas socialmente compartidas que las personas adoptan para evaluar a alguien que pertenece a una determinada categoría social. Es decir, al evaluar a una figura política, el evaluador podría categorizarla espontáneamente según roles relacionados con el género y adoptar intuitivamente estereotipos sobre mujeres y hombres al valorar sus características, comportamiento o desempeño. Si bien la conceptualización inicial de la teoría de la congruencia de roles se centró en los roles sociales relacionados con el género y su (in)congruencia con los roles de liderazgo en las organizaciones, cabe destacar que la formación de estos roles sociales no se basa necesariamente solo en características demográficas como el género, la raza o la edad. En algunos casos, también es posible que los evaluadores formulen expectativas compartidas sobre las personas basándose en su identidad cultural, profesional o institucional (Triana et al., 2023).

2.1.2 Teoría del Liderazgo Situacional.

El liderazgo situacional, es una teoría desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard en la década de 1960. Proponen que no hay un solo estilo de liderazgo que funcione para todos los equipos de trabajo. En cambio, el enfoque más eficaz depende del contexto y de la madurez o habilidad del

equipo o individuo que se lidera. Esta teoría resalta la importancia de ajustar el estilo de liderazgo en función de las necesidades específicas de los colaboradores y de la situación particular, agregando conceptos como la madurez y la autogestión al modelo de liderazgo (Zavala López y Hernández Brito, 2025).

Esta teoría se distingue por la modificación del estilo de liderazgo; en otras palabras, el líder debe adaptar su enfoque de liderazgo en función del nivel de desarrollo y las habilidades del equipo, que él evalúa de acuerdo con su experiencia. Los estilos se clasifican en cuatro grupos: directivo, persuasivo, participativo y delegativo (debido a la lengua original, estas cuatro categorías pueden presentar diferentes denominaciones a causa del proceso de traducción).

Además, por el nivel de desarrollo de los seguidores (liderados), hay dos dimensiones clave que afectan el crecimiento de las personas lideradas: la competencia y la disposición. La capacidad se relaciona con el grado de conocimiento y práctica, mientras que la disposición está relacionada con la motivación y la actitud hacia la tarea. Ambas dimensiones son importantes en el tipo de líder que una persona llegará a ser, dependiendo de la combinación específica de ambas.

Asimismo, se observa que existe el estilo de dirección en contraste con el estilo de apoyo. Esto implica proporcionar instrucciones claras y supervisión, lo cual es apropiado para individuos con escasa habilidad, pero con gran disposición.

El liderazgo situacional es fundamental en varios contextos dentro de las organizaciones, haciéndole un énfasis en las organizaciones contemporáneas. Su enfoque que maneja permite a los líderes ser adaptables y reaccionar ante cualquier situación dentro del entorno laboral, ajustándose a la transformación de los equipos y proyectos. En la práctica, un líder que aplica la teoría situacional puede dirigir de forma más eficaz a sus equipos en la consecución de metas organizacionales, promoviendo un entorno laboral más cooperativo y productivo (Zavala López y Hernández Brito, 2025).

La relación que existe entre estas dos teorías es esencial para entender la comparación de las estrategias empleadas por líderes hombres y mujeres en organizaciones, ya que posibilita ver las diferencias notadas no solo como un efecto del género, sino también como consecuencia de una interacción entre las expectativas sociales y las exigencias del contexto. La Teoría de Congruencia de Rol explica por qué algunos estilos son socialmente “aceptados” o rechazados para cada género. Por otro lado, la Teoría del Liderazgo Situacional muestra cómo un líder puede necesitar ajustar su estilo según la situación. Por ejemplo, una líder mujer puede optar métodos de trabajo en equipo cuando es importante ser aceptada socialmente. Sin embargo, puede adoptar un estilo más autoritario en situaciones de emergencia, aunque sepa que esto podría generar oposición por estereotipos.

Es por esto por lo que, ambas teorías ofrecen un análisis más exhaustivo al demostrar que las diferencias en las estrategias de liderazgo entre hombres y mujeres no derivan solamente de rasgos personales, sino de la interacción entre los roles sociales de género y las exigencias contextuales del liderazgo. Esto significa que las estrategias empleadas por líderes

hombres y mujeres no necesariamente reflejan gustos individuales, sino que también muestran adaptaciones complejas a las normas culturales, las visiones del equipo de trabajo y las exigencias actuales. Por lo tanto, al analizar las estrategias de liderazgo según el género, es fundamental tener en cuenta que los comportamientos que se observan surgen de un balance entre las presiones sociales, la validez del rol y la habilidad para ajustarse al contexto de la organización.

2.2 Referente conceptual

2.2.1 Género.

Según Amar Díaz (2012) el género, es el conjunto de creencias, reglas y atribuciones que se construyen socialmente usando la diferencia sexual como base. Esta construcción social funciona como un tipo de “filtro” cultural con el cual se interpreta al mundo. También funciona como una armadura que limita las decisiones y oportunidades de las personas dependiendo de si tienen cuerpo de mujer o cuerpo de hombre. Todas las sociedades clasifican lo que es propio de las mujeres y lo que es propio de los hombres. Desde esas ideas culturales se establecen las obligaciones sociales de cada sexo, junto con una serie de prohibiciones simbólicas.

2.2.2 Liderazgo organizacional.

El liderazgo es un componente esencial, que ayuda a que las organizaciones-públicas o privadas, se visualicen con más ventajas frente a un entorno dinámicos y cambiante en diversos escenarios, donde no solo se incluye lo social, económico y político, sino además afrontar los cambios

tecnológicos y comerciales cada vez más profundizados, esto hace que el líder se vea en la necesidad de tomar una posición de adaptabilidad que genere un cambio, así crear nuevas estrategias organizacionales, en donde la innovación juega un papel importante, principalmente en la construcción estructural en cualquier tipo de organización (Fuentes Rodríguez et al., 2021).

2.2.3 Liderazgo Femenino.

Hablar de liderazgo femenino es complicado. Categorizaciones que asignan “cualidades” o “rasgos” a un grupo no sólo reflejan una visión psicológica e individualista, que ya hemos cuestionado, sino que también promueven estereotipos de la realidad. Sin embargo, a veces es difícil evitar estas categorizaciones, especialmente cuando tenemos que hablar de tendencias, como es en este caso (Díez Gutiérrez y Valle Flórez, 2003).

Estos autores, definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un fuerte sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo.

2.2.4 Liderazgo Masculino.

El liderazgo masculino se describe como competitivo, con una jerarquía estructural, enfocado en la racionalidad para solucionar problemas, con atención a los detalles y con el objetivo principal de alcanzar el éxito.

La literatura no especializada identifica diversas categorías de liderazgo. El género masculino se distinguiría por la competitividad, la autoridad jerárquica, el control ejercido por el líder y la resolución de problemas de manera analítica; en cambio, el ‘género femenino’ se

caracterizaría por un entorno que fomenta la cooperación y la colaboración entre superiores y subordinados, un menor control por parte del líder y una resolución de problemas que integra tanto la intuición y la empatía como la racionalidad (Gutiérrez Valdebenito, 2007).

2.2.5 Desempeño laboral.

Para González García y Vilchez Pirela (2021) el desempeño laboral, es la manera en que el trabajador lleva a cabo sus labores y los supervisores se forman una impresión del valor relativo de estos empleados dentro de la organización. El desempeño laboral se considera, por lo tanto, una actividad importante en la función de integración de personal, pues a través de ella es posible identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones.

Por otro lado, Pedraza Esperanza y Conde (2020) consideran que el desempeño laboral se relaciona con el comportamiento de los trabajadores en su cargo, así como con sus responsabilidades, sus atribuciones, tareas y actividades. Esto depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Por esta razón, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está

dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

2.3 Referente normativo

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador.

En su contenido normativo se logra apreciar un total de 448 artículos incluido en cuarenta capítulos, sin embargo, conforme lo planteado, hay varios artículos que hacen énfasis en género en el contexto laboral.

Por esto, la Constitución de la República del Ecuador (2008) señala que:

Artículo 331: El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo.

Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

El Artículo 331 de la Constitución de la República del Ecuador constituye un fundamento importante para esta investigación, ya que asegura a las mujeres el derecho a igual acceso al empleo, la capacitación y el avance profesional, además de una paga justa y sin discriminación, esto incluyendo

al crecimiento jerárquico de mujeres en las empresas, es decir, permite que las mujeres puedan obtener cargos de liderazgo o directivos.

Este requerimiento de la constitución obliga a las empresas a adoptar y establecer métodos y políticas laborales que garanticen un trato justo para mujeres y hombres en el entorno laboral. Al examinar y comparar las estrategias que utilizan los líderes hombres y mujeres, el artículo proporciona la base legal necesaria para evaluar si dichas estrategias se desarrollan en un ambiente de igualdad de oportunidades o si hay desigualdades que afectan el liderazgo femenino. Así mismo, al prohibir el acoso y la violencia en el entorno laboral hacia las mujeres, este artículo nos permite analizar cómo las prácticas de liderazgo afectan la formación de espacios laborales seguros, inclusivos y justos, los cuales son aspectos esenciales para entender las variaciones y similitudes en los estilos de liderazgo en función del género.

2.3.2 Convenio 100 sobre Igualdad de Remuneración.

La igualdad de remuneración entre trabajadores hombres y mujeres por un trabajo de igual valor, es un principio normativo internacional fundamental para fomentar la equidad en los sueldos en el sector privado. Este pacto indica que el género del trabajador no debe afectar su salario. Las naciones que forman parte de este acuerdo deben promover y garantizar esta norma, ya sea, por medio de leyes, esquemas de determinación de salarios o negociaciones colectivas.

Al relacionar este convenio con las estrategias de liderazgo, esta norma requiere que los líderes tanto hombres como mujeres, formulen políticas de remuneración que sean justas y que no estén influenciadas por el género. Una

estrategia eficaz, según la OIT (1951), consiste en hacer una evaluación imparcial de los empleos. Esto se basa en criterios como competencias, nivel de responsabilidad, esfuerzo y condiciones laborales, ya que, así se garantizará que los puestos se valoren de acuerdo con su verdadero mérito y no en base a estereotipos sociales de género.

Además, aplicar este principio requiere la colaboración de empleadores, trabajadores y el Estado. Esto significa que los líderes deben promover espacios de diálogo y participación para así establecer métodos apropiados de evaluación y garantizar que las políticas salariales cumplan con los criterios de igualdad.

2.3.3 Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres.

La Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres, que fue publicada en el Registro Oficial el 19 de enero de 2024, es un componente fundamental en el conjunto de normas que rigen las relaciones laborales y la igualdad de género en Ecuador. Tiene como objetivo principal garantizar la igualdad de remuneración y cualquier otra forma de retribución económica entre hombres y mujeres en el desempeño de un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor (LOISHM, 2024).

La relación que mantiene esta ley con el tema de investigación es que, la legislación impacta de manera directa en la comparación de las estrategias de liderazgo implementadas por hombres y mujeres en las organizaciones, puesto que establece un contexto donde las decisiones concernientes a salarios, ascensos y distribución de responsabilidades deben basarse en el mérito y no en prejuicios de género. Esta normativa exige a los líderes, sin

distinción de género, que implementen estrategias de gestión que sean más claras, justas y que se enfoquen en asegurar que todos los miembros de la organización tengan las mismas oportunidades. De esta manera, las estrategias de liderazgo ya no se fundamentan únicamente en estilos personales y se encuentran influenciadas por la observancia de principios de justicia en los salarios, equidad en el trato y respeto a los derechos de los trabajadores.

2.3.4 Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta.

Esta ley de Ecuador no solo se centra directamente las estrategias de liderazgo masculinas y femeninas, sino que también establece un conjunto de normas legales que pretenden fomentar la equidad de género y la economía. Sin embargo, es relevante aclarar que existen ciertos puntos que menciona esta ley de acuerdo con el género e igualdad y el impacto en el liderazgo ejercido por mujeres (Ley Orgánica para impulsar la economía Violeta, 2023).

Art. 13: Garantía de igualdad laboral. El Estado, a través de los órganos competentes, velará por que, en los sectores público y privado, se implementen medidas adecuadas para eliminar las barreras para la inserción laboral de las mujeres, en especial las relacionadas con la remuneración inadecuada, la inestabilidad laboral o el acoso sexual laboral, a fin de garantizar su desarrollo integral. Elemento esencial de esta garantía será la igualdad de remuneración, lo cual indica la aplicación de la remuneración igual por igual trabajo y de igual valor, y también la valoración social de los trabajos, buscando eliminar roles de

género que puedan resultar perjudiciales a la percepción del trabajo de la mujer en la sociedad.

2.3.5 Código de Trabajo.

A pesar de que el Código del Trabajo de Ecuador no trata de manera clara el concepto de liderazgo en las organizaciones, sí incluye normativas que afectan directamente la administración de las empresas y la manera en que los líderes, tanto hombres como mujeres, deben guiar a sus equipos. En este marco, son relevantes los artículos 79 y 80, los cuales determinan principios esenciales para una gestión laboral justa.

El artículo 79 establece que debe haber igualdad de salario para trabajos de igual valor, prohibiendo cualquier tipo de discriminación salarial basada en el sexo o género; esto requiere que los líderes implementen estrategias que se basen en criterios claros y objetivos al evaluar puestos y asignar salarios (Código de Trabajo, 2005).

El artículo 80 establece de manera clara los términos de salario y sueldo, lo que ayuda a organizar sistemas de pago coherentes y formales en la empresa (Código de Trabajo, 2005).

Aunque no se hable de liderazgo de forma directa, estos artículos establecen el contexto necesario para que los estilos de liderazgo aplicados en las empresas privadas se basen en prácticas justas, equitativas y enfocadas en el buen desarrollo organizacional.

2.4 Referente Estratégico

2.4.1 Plan Nacional de Desarrollo 2025- 2029 “Ecuador No Se Detiene”

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2029 “Ecuador No Se Detiene” incluye de manera clara una perspectiva de género en su elaboración. En su creación, se incluyó la colaboración de ONU Mujeres, lo que demuestra que el Estado acepta que la igualdad de género debe influir en las políticas económicas y productivas. Esta prioridad normativa solidifica la validez de las estrategias de liderazgo inclusivas: las líderes mujeres pueden adoptar este enfoque institucional para fomentar estructuras organizativas más equitativas, mientras que los líderes hombres pueden actualizar sus métodos de gestión para incluir políticas de diversidad y equidad que atiendan también las prioridades del país.

Un elemento clave del Plan Nacional de Desarrollo es la generación de empleo de calidad, centrándose en incluir a las mujeres en el mercado laboral. Este compromiso del Estado abre puertas para que las empresas privadas creen y apliquen estrategias de liderazgo que atraigan y conserven el talento femenino. Por ejemplo, las mujeres en posiciones de liderazgo pueden promover programas de capacitación, orientación y crecimiento profesional, enfocándose en otras mujeres, mientras que los líderes hombres pueden implementar políticas de contratación que favorezcan la igualdad de género, reconociendo la importancia que las mujeres contribuyen a la competitividad y la innovación en sus organizaciones.

Asimismo, el plan subraya y hace énfasis en la necesidad de aumentar la productividad y diversificar la economía, fomentando una administración

clara y sostenible. Este enfoque institucional motiva a los líderes empresariales a adoptar estrategias de gestión corporativa basadas en la ética, la responsabilidad social y la inclusión. En este marco, el liderazgo de mujeres puede ser fundamental para guiar a las empresas hacia modelos de negocio más justos y resilientes, mientras que los hombres líderes tienen la oportunidad de establecer una cultura organizacional donde la equidad e igualdad de género se convierta en un valor fundamental para el desarrollo organizacional.

2.4.2 Objetivo de Desarrollo Sostenible Número 5 “Igualdad de Género”

El ODS 5 menciona que; La igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Se han conseguido algunos avances durante las últimas décadas, pero el mundo está lejos de alcanzar la igualdad de género para 2030 (ONU, 2015).

Sin embargo, el principal propósito del ODS es alcanzar la igualdad entre los géneros y fortalecer a todas las mujeres y niñas, constituye un marco fundamental para examinar el liderazgo en el sector empresarial privado. Además, motiva a las empresas a repensar cómo están organizadas y a fomentar políticas de equidad e igualdad en los puestos directivos.

Desde un enfoque estratégico, los líderes de ambos géneros pueden utilizar el ODS 5 para guiar sus acciones y cambiar sus empresas. Las mujeres en cargos de liderazgo pueden mejorar su situación alineando sus políticas internas a los objetivos de esta meta global, estableciendo programas de mentoría, capacitación profesional y corresponsabilidad que promuevan

una participación más equitativa en posiciones de liderazgo o directivos. Por su parte, los líderes masculinos, pueden crear planes o estrategias que promuevan la diversidad en los equipos de liderazgo y que fomenten una cultura organizativa que valore la igualdad de género, no solo como un principio ético, sino también como una ventaja a largo plazo.

Además, el ODS 5 no solo aborda la discriminación y la representación, sino también del reconocimiento del trabajo no remunerado y de la responsabilidad compartida en la familia, lo que tiene un impacto importante para las empresas privadas.

Al implementar normas que promuevan la conciliación entre la vida laboral y personal, el liderazgo tanto masculino como femenino puede crear ambientes más inclusivos en los que los trabajadores, sin ver el género, pueden compartir deberes del hogar, lo que puede resultar en una mayor productividad, una mejor retención de talento y un desarrollo organizacional más saludable.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la Investigación.

En el presente trabajo de investigación, se utilizó el enfoque cuantitativo, ya que, su propósito principal es medir, comparar y analizar de manera objetiva las percepciones de los colaboradores respecto a las estrategias de liderazgo ejercidas por hombres y mujeres.

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística. Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya Naturaleza sea lineal (Mendoza Palacios , 2020).

3.2 Tipo y Nivel de la Investigación.

Para esta investigación se utilizará como nivel de investigación exploratorio, debido a que se trata de un fenómeno que ha sido poco investigado en este contexto particular. En Guayaquil, así como en el resto de Ecuador, hay pocas investigaciones que comparen directamente las estrategias que son empleadas por líderes de diferentes géneros en el ámbito de empresas privadas. Esto indica que no hay suficiente información previa, teorías que se ajusten al contexto local o datos organizados que faciliten entender completamente cómo dirigen hombres y mujeres, cuáles estilos son más comunes o qué elementos impactan sus decisiones estratégicas. Por lo tanto, un estudio exploratorio es relevante, pues permite examinar el

fenómeno, describir sus características básicas, identificar patrones, reconocer similitudes o diferencias, y crear una base conceptual y empírica que oriente investigaciones más detalladas en el futuro.

“En el alcance exploratorio, la investigación puede considerarse como aplicada en los distintos fenómenos sociales que no se han investigado con anterioridad y se tiene el interés de indagar e inspeccionar sus características, factores que inciden, hechos entre otros aspectos” (Ramos Galarza, 2020).

3.3 Método de Investigación.

En la presente investigación se empleó el método comparativo con el propósito de analizar las similitudes y diferencias en la percepción del liderazgo ejercido por líderes femeninos y masculinos en empresas privadas de la ciudad de Guayaquil.

Según Fideli (1998) el método comparativo es un método para confrontar dos o varias propiedades enunciadas en dos o más objetos, en un momento preciso o en un arco de tiempo más o menos amplio. De esta manera se comparan unidades geopolíticas, procesos, e instituciones, en un tiempo igual o que se lo considera igual (sincronismo histórico).

3.4 Universo, Muestra y Muestreo.

El universo de la investigación está conformado por todos los colaboradores que laboran en empresas privadas de la ciudad de Guayaquil

durante el año 2025, y que se encuentran bajo la supervisión directa de líderes masculinos y femeninos.

Este universo incluye trabajadores de diferentes áreas funcionales, niveles jerárquicos operativos y administrativos, que mantienen una relación directa de subordinación con sus líderes dentro del contexto organizacional.

La muestra está constituida por los colaboradores de empresas privadas de Guayaquil que cuentan con liderazgos identificables, ejercidos tanto por hombres como por mujeres, los cuales corresponden a un total de 42 encuestas totalmente equilibrado.

El tipo de muestro aplicado fue un muestreo no probabilístico estratificado, donde los estratos estuvieron definidos por el género del líder (masculino y femenino).

Este tipo de muestreo permitió asegurar que ambos grupos estuvieran representados de manera proporcional, facilitando el análisis comparativo de las estrategias de liderazgo desde la percepción de los colaboradores.

En los casos donde el acceso a las empresas presentó limitaciones, se complementó con un muestreo por conveniencia, seleccionando a los colaboradores que cumplían con los criterios del estudio y se encontraban disponibles al momento de la recolección de datos.

3.5 Categorías y Subcategorías de Estudio.

3.5.1 Liderazgo transformacional

La categoría de liderazgo transformacional busca reconocer las cualidades del liderazgo que experimentan los trabajadores que laboran bajo la supervisión de líderes, tanto hombres como mujeres, en empresas privadas de la ciudad de Guayaquil. Con este propósito, se examinan las características del liderazgo transformacional, que se valoran a través del cuestionario MLQ, incluyendo la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la atención individual.

3.5.2 Congruencia

La categoría de congruencia se centra a comparar tanto las diferencias como las similitudes entre los estilos de liderazgo femenino y masculino, teniendo en cuenta la coherencia entre los comportamientos de liderazgo observados y los estereotipos de género que la sociedad asigna.

3.5.3 Preferencias

Esta categoría facilita la comparación entre el liderazgo que se vive en la actualidad y las estrategias que los empleados preferirían recibir, como el uso del diálogo, la flexibilidad en el trabajo, la mediación de conflictos y la inclusión en el proceso de toma de decisiones.

3.6 Formas de Recolección de la Información.

Para la recolección de información, se usó la técnica de la encuesta, lo que permitió recoger datos directamente de los trabajadores de empresas privadas en la ciudad de Guayaquil sobre como perciben del liderazgo que ejercen sus superiores. Se empleó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) creado por Bass y Avolio. Este cuestionario es una herramienta estandarizada y muy reconocida en investigaciones sobre liderazgo en organizaciones.

Se eligió el MLQ por su habilidad para examinar varios diferentes estilos de liderazgo, especialmente el liderazgo transformacional, a través de aspectos como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individual. Sin embargo, teniendo en cuenta los objetivos establecidos de esta investigación, se adaptó el instrumento para que se ajuste al contexto del estudio, es decir, se incluyó preguntas que buscan entender cómo se percibe el liderazgo dependiendo del género del líder, así como características tanto agenciales como comunales, en línea con la teoría de la congruencia de roles de género.

La modificación del cuestionario no cambió la estructura conceptual del MLQ, sino que facilitó su adaptación a la realidad del sector privado en Guayaquil, conservando la coherencia teórica y metodológica del instrumento original. Las respuestas se obtuvieron utilizando una escala de Likert de cinco niveles, que varía desde 0 (Nunca) hasta 4 (Siempre), lo que permite realizar un análisis cuantitativo de los datos recogidos.

3.7 Formas de Análisis de la Información.

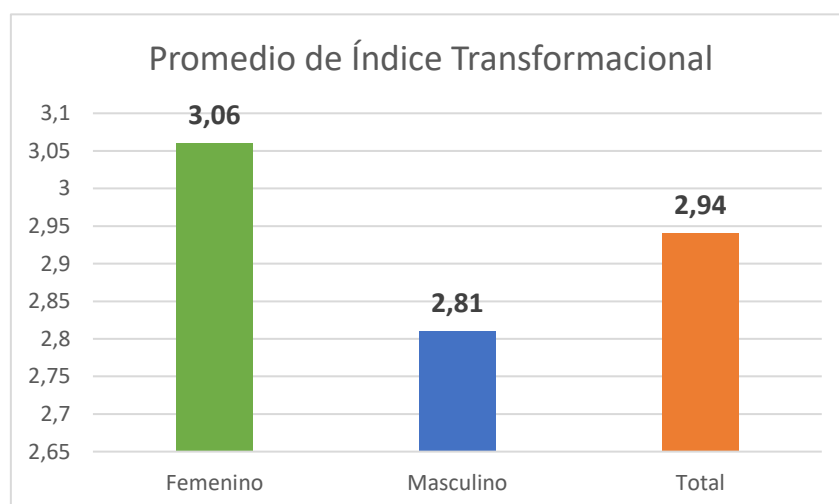
Para examinar la información recolectada, se aplicó la estadística descriptiva, que facilitó y ayudó a organizar, resumir e interpretar lo que se obtuvo del cuestionario previamente realizado. Se utilizaron diversas medidas para analizar los datos, como frecuencias, porcentajes y promedios. Esto permitió caracterizar la muestra y comparar los estilos de liderazgo según el género del líder evaluado. El análisis estadístico facilitó la identificación de variaciones, similitudes y tendencias en los aspectos del liderazgo transformacional, así como en las percepciones sobre la coherencia en los roles de género y las preferencias de los empleados, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos en la investigación.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección, se realizará un análisis e interpretación de los datos recolectados, la cual nos permitirá contestar a los objetivos planteados dentro de la investigación. Los hallazgos se muestran de forma ordenada apoyándose en tablas y figuras cuando es necesario, con el fin de facilitar su comprensión y evidenciar los principales hallazgos que contribuyen al desarrollo de la investigación.

4.1 Identificar las características del liderazgo transformacional experimentado por hombres y mujeres en empresas privadas de Guayaquil, en el año 2025.

Figura 1



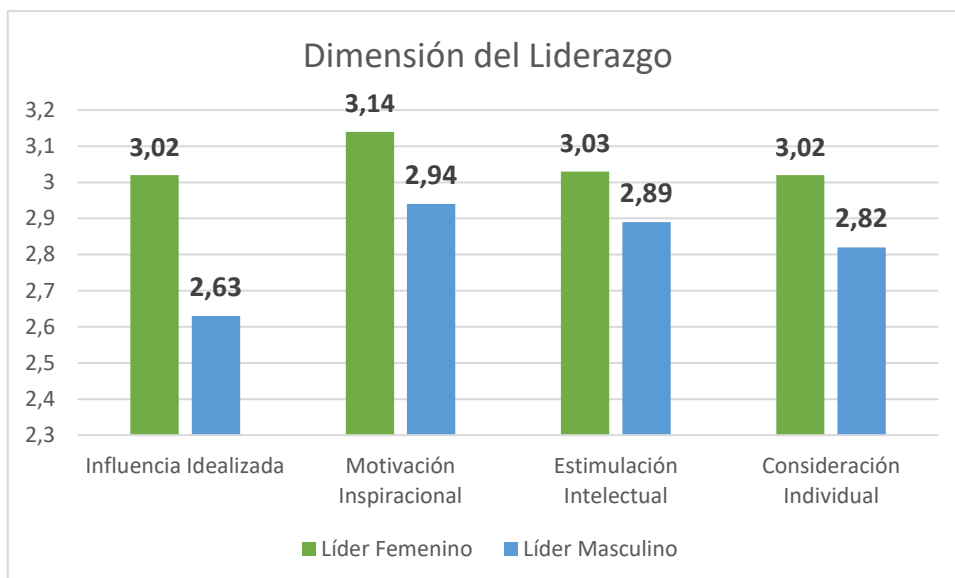
El análisis de los datos recopilados mediante el Cuestionario (MLQ) revela diferencias significativas en la percepción del liderazgo transformacional ejercido por hombres y mujeres en empresas privadas de Guayaquil durante el año 2025. Las líderes mujeres obtuvieron una puntuación promedio de 3.06 en el índice transformacional, situándose en el nivel de "Frecuentemente" según la escala del MLQ (0-4). En contraste, los líderes masculinos alcanzaron 2.81, ubicándose entre "A veces" y "Frecuentemente". Esta diferencia, aunque muy pequeña con un 0.25 puntos, es bastante importante para la interpretación de esta figura. Las mujeres alcanzan el nivel de "frecuentemente" con un 3.0 puntos, mientras que los hombres están en la categoría de "a veces-frecuentemente". En lo que se refiere a cómo se ve la organización, esta diferencia significa una ventaja competitiva que las mujeres líderes logran al emplear de forma constante métodos o estrategias que motivan, estimulan el pensamiento y presta atención a cada trabajador de manera individual.

Esto quiere decir que, estos hallazgos coinciden con la teoría implementada en el estudio, Teoría de Congruencia de Rol planteada por Eagly & Karau (2002), cuando se observa una diferenciación de género constante en las percepciones de liderazgo, es fundamental contextualizar su aplicación en la actualidad, aunque la teoría inicial resaltaba las desventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo, estos datos revelan una ventaja particular para ellas en el dominio transformacional.

Por otro lado, Rosener (1990) menciona que, con un enfoque de liderazgo más colaborativo, el liderazgo femenino fomenta la participación, hace que los trabajadores se sientan incluidos en la empresa, aprecian sus aportaciones y

perspectivas, se interesan por los elementos simbólicos, potencian a los demás y están de acuerdo en que es beneficioso distribuir el poder y la información.

Figura 2



La tabla muestra las cuatro dimensiones principales del liderazgo transformacional, destacando una ventaja notable y constante de las mujeres líderes en cada una de ellas. Las mujeres en posiciones de liderazgo superan a sus contrapartes masculinas en las siguientes dimensiones: Influencia Idealizada (3.02 frente a 2.63), Motivación Inspiracional (3.14 frente a 2.94), Estimulación Intelectual (3.03 frente a 2.89) y Consideración Individual (3.02 frente a 2.82). Esta dominancia general no es aleatoria, sino que muestra una coherencia estructural entre la socialización de género femenina y las necesidades del liderazgo transformacional actual.

La diferencia más significativa se encuentra en la influencia Idealizada (una diferencia de 0.39 puntos), en la cual las mujeres son vistas como ejemplos a seguir que inspiran más confianza y respeto. Esto se puede entender mediante la Teoría de Congruencia de Rol planteada por Eagly y Karau (2002), mientras que el carisma y la influencia se vinculaban tradicionalmente con la masculinidad, en el actual contexto organizacional, la autenticidad en las relaciones que poseen muchas mujeres, resultado de su socialización en entornos comunitarios, se considera una influencia que se percibe como más auténtica y menos utilitaria.

Así mismo, Sinkula y otros autores (1997) señalan que, la motivación inspiracional es una dimensión del liderazgo transformacional que se relaciona con la habilidad para transmitir la visión, así como motivar al equipo y brindarle la confianza necesaria para lograrla. Cuando un líder consigue expresar una visión que es aceptada por los distintos integrantes del equipo o de la organización, proporciona una guía que ayuda a centrar las energías y los objetivos de todos hacia un aprendizaje activo. Esto nos permite entender por qué las líderes mujeres se destacan de manera notable, incluso sobrepasando el límite de 3.0, que señala la distinción entre "a veces" y "frecuentemente" como inspiradoras. Esta faceta, que consiste en transmitir una visión positiva y entusiasta del futuro, se relaciona con el "liderazgo interactivo" femenino, el cual se define por la creación conjunta de significados en lugar de la imposición jerárquica de metas.

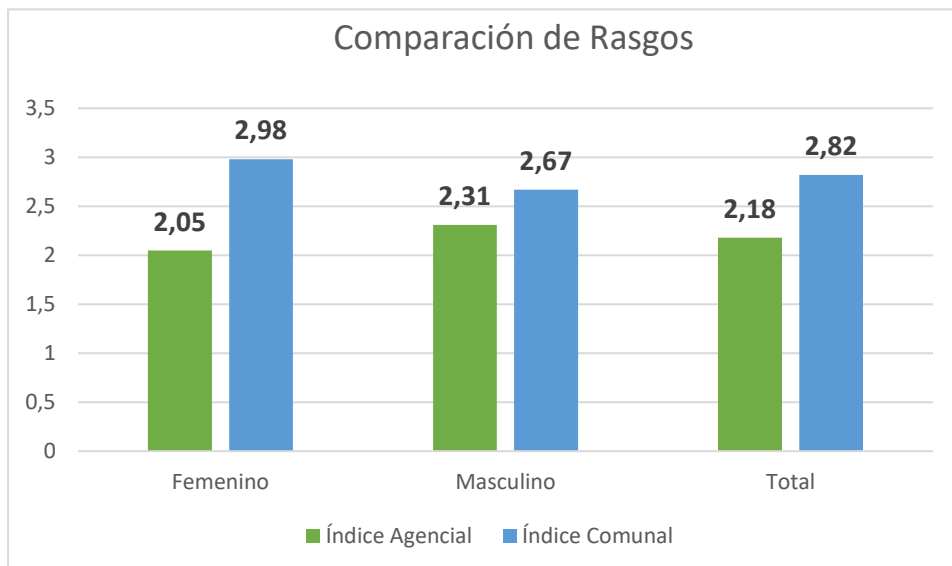
Por otro lado, tenemos la estimulación intelectual que, Yukl (2016) señala como, la habilidad para promover el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de desafíos con el fin de crear soluciones de manera original e innovadora. La estimulación intelectual impulsa al subordinado a analizar sus ideas y creencias, permitiéndole observar los problemas desde una nueva perspectiva y así descubrir soluciones innovadoras. Esto indica que las mujeres en posiciones de liderazgo son vistas como más eficaces para cuestionar creencias, impulsar el pensamiento innovador y estimular la solución creativa de problemas. Esta dimensión, que se podría vincular de manera tradicional con características agenciales (como asertividad y confrontación), toma en el estilo femenino una forma más cooperativa: la promoción del pensamiento crítico a través de preguntas significativas, la creación de espacios para la reflexión conjunta y la validación de diferentes puntos de vista.

Como última dimensión está, la consideración individual que, (Bass y Avolio, 1994) explican a las consideraciones individuales como, aquellas características del líder transformacional que le permiten tener en cuenta las necesidades de sus seguidores de forma individual, partiendo de que cada integrante es un ser único; todo ello permite que, si dentro del equipo se trabaja en desarrollar las habilidades de cada uno de sus miembros, se logren mejores resultados y cada miembro esté más dispuesto a aportar por sentirse útil y valorado.

Por esto, esta es la dimensión del liderazgo transformacional en la que la Teoría de Congruencia de Rol prevé una mayor relación entre los estereotipos de género femeninos que son comunitarios y enfocados en el cuidado y las demandas del liderazgo. La socialización de las mujeres en habilidades como la escucha activa, la empatía, la identificación de necesidades no expresadas y el apoyo al crecimiento personal muestra claramente una mejor capacidad para ofrecer atención individualizada de manera auténtica y constante.

4.2 Contrastar las diferencias y similitudes de los liderazgos femeninos y masculinos en la ciudad de Guayaquil.

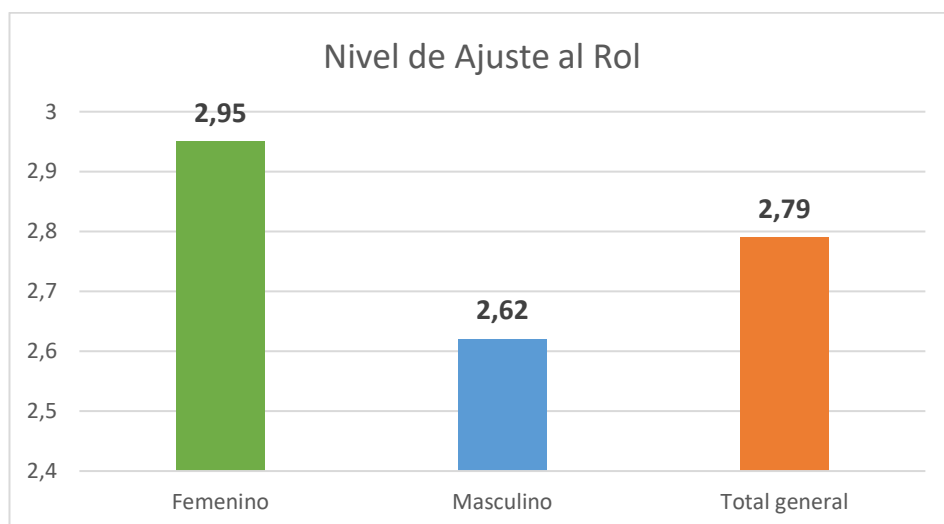
Figura 3



Esta figura muestra una diferenciación clara y estadísticamente consistente en la percepción de rasgos de liderazgo según el género. Los líderes masculinos obtienen una puntuación superior del 2.31 en rasgos agenciales como la toma de decisiones unidireccional, los cuales son más propensos a tomar decisiones sin consultar previamente a su equipo, priorización de metas y resultados inmediatos sin respetar factores externos, entre otros. Por otro lado, las líderes femeninas destacan significativamente con una puntuación de 2.98 en rasgos comunales, los cuales están vinculados con la empatía estratégica, que es la capacidad de comprender perspectivas diversas para la toma de decisiones inclusivas, el desarrollo del talento colaborativo, como invertir en el crecimiento colectivo más que en el individual, gestión de conflictos y la capacidad resolver de problemas que preserva vínculos interpersonales, la colaboración y la orientación hacia las relaciones interpersonales. Esta brecha confirma que los estereotipos de género, tales como: estereotipos femeninos que básicamente se articulan en torno a rasgos comunales, que abarcan la empatía, la amabilidad, la sensibilidad emocional, la colaboración y un enfoque en el cuidado y el bienestar de todos. Estas cualidades están asociadas con la función de cuidadora y facilitadora social, enfatizando la armonía en las relaciones, la escucha activa y el apoyo recíproco. Mientras que, los estereotipos masculinos se agrupan en torno a rasgos agenciales, las cuales se definen por el asertividad, la dominancia, la competitividad, la autonomía en la toma de decisiones y una orientación práctica hacia la obtención de resultados. Estas características han sido tradicionalmente vinculadas con la función de proveedor y líder, subrayando la determinación, la lógica y la capacidad de manejo. Estos estereotipos

descritos por Eagly & Karau (2002) en la Teoría de Congruencia de Roles siguen operando activamente en el contexto empresarial guayaquileño de 2025. Los colaboradores continúan asociando el liderazgo masculino con la autoridad y la dirección, mientras que perciben a las mujeres líderes como más cercanas, accesibles y orientadas al bienestar del equipo.

Figura 4



La presente figura muestra un hallazgo crucial para la interpretación del problema: las mujeres líderes presentan un mayor nivel de ajuste percibido a su rol con un 2.95 en comparación con los hombres que mantienen un 2.62. Esto sugiere que, si bien persisten los estereotipos tradicionales, la muestra estudiada valora positivamente el estilo comunal ejercido por las jefas. El alto puntaje de congruencia femenino indica que, en el contexto organizacional de Guayaquil, existe una coincidencia favorable entre lo que se espera

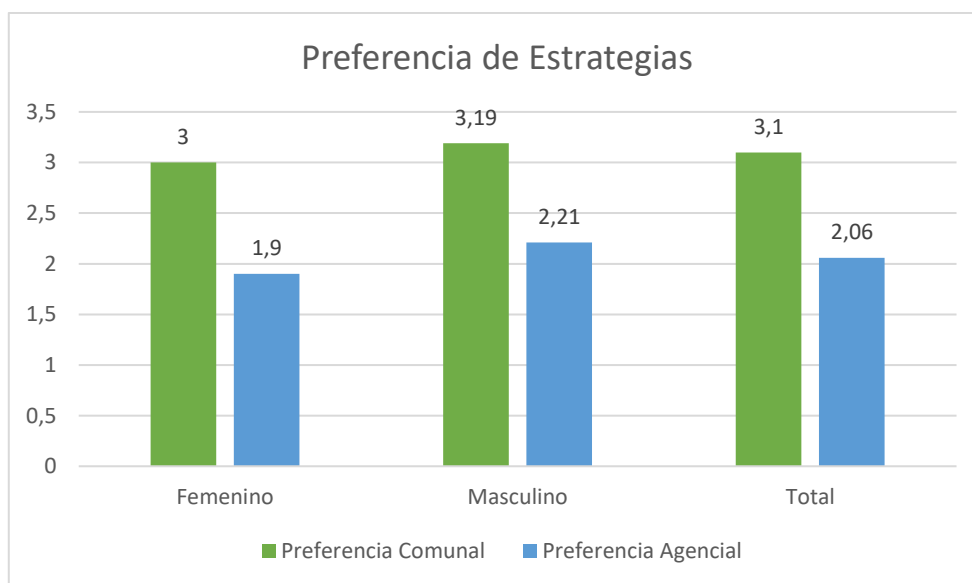
socialmente de una mujer líder y lo que actualmente se demanda del liderazgo efectivo en entornos modernos. Como señalan Eagly & Karau (2002) cuando los roles sociales de género convergen con las expectativas organizacionales emergentes, se produce una ventaja perceptiva. Precisamente esto explica por qué, en el objetivo anterior, las mujeres fueron percibidas como más transformacionales, ya que, su orientación "comunal" naturalmente alinea con las dimensiones de consideración individual y motivación inspiracional que caracterizan el liderazgo transformacional.

Su orientación "comunal" no solo se alinea de manera superficial con los aspectos del liderazgo transformacional, sino que también ofrece la base relacional que permite su ejecución auténtica y duradera. Es por esto por lo que, el liderazgo femenino cumple con una de las dimensiones del liderazgo transformacional. Bass y Avolio (1994) mencionan que, las consideraciones individuales se tratan de la identificación por parte del líder de las variaciones personales en los grupos de trabajo. El líder aborda a cada miembro del grupo de manera única y personal, considerando las necesidades y habilidades específicas de cada uno. Desempeña el papel de entrenador y presta especial atención en el crecimiento personal, asegurando que la persona experimente una apreciación singular.

Se mantiene atento a las inquietudes de cada uno de ellos, se encarga de mantener a los trabajadores informados sobre lo que sucede en la organización; identifica las necesidades, motivaciones y anhelos de cada seguidor; brinda consejos, ofrece asistencia en problemas personales y guía hacia el crecimiento a través del coaching, la consultoría y la delegación.

4.3 Determinar la preferencia de los colaboradores sobre las estrategias empleadas en el contexto organizacional por los líderes femeninos y masculinos, en la ciudad de Guayaquil.

Figura 5



Los principales hallazgos del objetivo 3 revelan un cambio notable en las expectativas de colaboradores/as guayaquileños/as respecto al liderazgo para el año 2025. Se destaca una evidente preferencia, estadísticamente significativa, por estrategias comunales o transformacionales, con un promedio general de 3.10, en comparación con estrategias agenciales o controladoras con un promedio general de 2.06. Esta diferencia de más de un punto en la escala muestra que los colaboradores valoran más a los líderes que fomenten el diálogo, la mediación, la flexibilidad en el trabajo y el bienestar del equipo. Estas prácticas resaltan la humanidad de los líderes y no solo su

capacidad para generar resultados. En un entorno donde el talento tiene muchas opciones, las organizaciones que entiendan que el compromiso se logra mediante el respeto y no se impone por la autoridad, serán las que logren atraer, retener y aprovechar al máximo el potencial de su personal. Esto es especialmente cierto en comparación con aquellas organizaciones que solo se enfocan en los resultados financieros, el control estricto del tiempo y la supervisión autoritaria.

Por esta razón, He y otros autores (2025) estudiaron cómo mostrar pasión por el trabajo, afecta las valoraciones de talento en el ámbito laboral. Ellos subrayan diferencias significativas según el género. Mediante investigaciones prácticas y experimentales, los autores descubren que la manifestación de pasión aumenta considerablemente la forma en que se percibe a los hombres como de alto potencial, haciéndolos parecer más capaces de sobresalir en liderazgo y crecimiento profesional. Por otro lado, cuando las mujeres muestran la misma pasión, esto generalmente se considera un comportamiento normal, lo que no les permite generar ventajas adicionales en sus evaluaciones; en algunos casos, incluso puede vincularse a percepciones desfavorables ligadas a estereotipos de emocionalidad. Desde una perspectiva interpretativa, estos resultados indican que las valoraciones en las empresas no dependen solo de las acciones que son observables, sino que se ven influenciadas por expectativas de género que afectan q afectan el cómo se distribuye el reconocimiento y posibilidades laborales ante conductas y comportamientos similares.

El hallazgo más relevante desde una percepción de género se revela al analizar estos datos de manera desglosada: tanto hombres como mujeres muestran preferencias por estrategias colectivas, siendo más alta la inclinación hacia líderes masculinos que adopten este enfoque con un promedio de 3.19. Esto puede estar relacionados con los prejuicios que las organizaciones y la sociedad sigue haciendo una conexión inconsciente entre el concepto de ser un buen líder y ser hombre; sin embargo, también se valoran enormemente las cualidades femeninas, como la empatía, el diálogo y la flexibilidad, en el liderazgo. Por lo tanto, cuando un hombre presenta estos atributos socialmente asignados como femeninos, genera una reacción positiva de sorpresa: no solo se destaca como un buen líder, sino que también desafía el estereotipo del líder autoritario y frío que se conoce habitualmente. Se le otorgan dos recompensas: una por su efectividad y otra por su innovación en el estilo de liderazgo.

El colaborador guayaquileño no solo aprecia la empatía y el trabajo en equipo, sino que también reconoce especialmente a aquellos líderes que rompen con el modelo clásico del jefe autoritario, al optar por un liderazgo más humano, centrado en las relaciones y el respeto.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Conclusiones

- Las mujeres que ocupan puestos directivos o de liderazgo en empresas privadas de Guayaquil son percibidas con un enfoque más transformacional a diferencia de los líderes hombres. Según los datos recopilados del MLQ, las mujeres líderes superan constantemente a los líderes hombres en las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. Esta ventaja se refleja en un índice transformacional promedio de 3.06 a diferencia del 2.81 de los hombres líderes, ubicándolas en el nivel de frecuentemente, según la escala del MLQ.
- Los estereotipos de género siguen teniendo un impacto en cómo se percibe el liderazgo, aunque existe un reconocimiento positivo hacia un estilo más comunal o transformador de las mujeres líderes. Los colaboradores mantienen la vinculación de líderes hombres con características agenciales como, la toma de decisiones unidireccionales y enfoque únicamente en resultados. A diferencia de las mujeres que son percibidas con características comunales como, la empatía, la colaboración, y un enfoque más relacional. Sin embargo, este enfoque comunitario o transformacional es altamente valorado en el entorno organizacional actual de Guayaquil, evidenciando una concordancia positiva entre lo que se espera socialmente de una mujer en posición de liderazgo y lo que se requiere para un liderazgo efectivo.

- Se logra observar claramente que existe una relación más fuerte entre la función de la mujer y las expectativas que usualmente se tiene sobre el liderazgo transformacional. Las mujeres que están en cargos de liderazgo muestran un grado de ajuste a su trabajo con un de 2.95, superando el 2.62 observado en los hombres. Esto sugiere que las cualidades que se asocian comúnmente con lo femenino como, el cuidado, la empatía y la colaboración, se alinean de manera natural con las características del liderazgo transformacional, creando una ventaja notable en el entorno organizativo actual.
- Los trabajadores muestran claramente una preferencia por estrategias de liderazgo comunitario/transformacional en lugar de las agenciales/controladoras. Con un promedio de 3.10 de las mujeres líderes, a diferencia del 2.06 de los hombres líderes, en las empresas privadas de Guayaquil. Es decir, los colaboradores aprecian considerablemente más a aquellos líderes que promueven la comunicación, la mediación, la adaptabilidad laboral y el bienestar del grupo. Esta inclinación indica un cambio en lo que se espera de los empleos de liderazgo, buscando formas o estrategias que sean más humanas, colaborativas y enfocadas en el crecimiento del talento.

Recomendaciones

- Se recomienda que las empresas privadas de Guayaquil pongan en práctica programas de formación y capacitación en liderazgo que incluyan la visión de género. Estos programas deberían valorar y potenciar tanto los estilos de liderazgo agenciales como los comunales, reconociendo las fortalezas específicas que cada uno aporta a diversas situaciones dentro de la empresa. Es muy importante crear sistemas para evaluar el liderazgo que no critiquen ni castiguen a las mujeres por optarse por estilos comunales, ni a los hombres por mostrar sensibilidad u optar métodos colaborativos, comprendiendo que ambos estilos son efectivos en diferentes situaciones. Además, es esencial impulsar políticas de igualdad de género en cargos de liderazgo basadas en el mérito y las habilidades demostradas, así como establecer programas de mentoría y patrocinio que respalden de manera específica el avance profesional de mujeres con capacidad de liderazgo, enfrentando los desafíos vinculados a los estereotipos de género.
- Es crucial que los líderes de las organizaciones, tanto mujeres como hombres, participen de manera activa en el fortalecimiento de habilidades de liderazgo transformacional, prestando especial atención a la atención personalizada, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual, sin importar su género. Adoptar un estilo de liderazgo que se adapte a cualquier situación es fundamental, ya que, permite aplicar un estilo de liderazgo ajustado a las necesidades del equipo y las exigencias del

entorno, integrando aspectos individuales y colectivos según se necesite en cada caso. Asimismo, es importante promover una cultura más inclusiva en la organización que valore y respete la diversidad de estilos de liderazgo, aplicando estrategias o métodos de gestión que priorice la comunicación, la participación en las decisiones, a la flexibilidad en el trabajo y al bienestar del equipo, de acuerdo con las preferencias expresadas por los empleados.

- Para investigaciones futuras, sería beneficioso llevar a cabo estudios a largo plazo que permitan evaluar y observar cómo cambian las percepciones sobre liderazgo según el género en el contexto de Ecuador, considerando las transformaciones sociales y en las organizaciones. Asimismo, se propone investigar la conexión entre liderazgo y otros factores como la edad, el nivel educativo, el sector económico y el tamaño de la organización, así como estudiar el impacto específico del liderazgo transformacional en indicadores organizacionales específicos. Además, resultaría favorable y útil desarrollar herramientas de evaluación que se ajusten al contexto local y que reflejen las características del liderazgo en las empresas de Ecuador.

REFERENCIAS

- Adams, C., y Dusen, L. V. (2024). Comprender las diferencias en las orientaciones reactivas y creativas entre líderes femeninas y líderes masculinos. https://leadershipcircle.com/wp-content/uploads/2024/06/Research-on-Female-and-Male-Leaders-White-Paper-2022-03-17-es_web.pdf
- Amar Díaz, M. (2012). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/27312/1/N%C2%BA27-12%20Genero%20Conceptos%20definiciones%20y%20medios%20de%20integraci%C3%B3n.pdf>
- Bass, y Avolio. (1994). <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545879008.pdf>
- Beauvoir, S. (2005). El segundo sexo. <https://cursoshistoriademexico.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/09/beauvoir-simone-de-el-segundo-sexo.pdf>
- Bueno de la Fuente, C., y Bueno de la Fuente Anuncibay, R. (2024). l contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/download/420/214/3898>
- Cardona Álzate, L. T., y Hernández Lozano, Y. M. (2024). El impacto del liderazgo efectivo en el desempeño organizacional. <https://repositorio.uniremington.edu.co/server/api/core/bitstreams/e964f90c-6703-47e1-96d3-8cbe7d66d5dc/content>
- Caribbean, S. P. (2022). Social Panorama of Latin America and the Caribbean. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef55ede1-5f73-49f9-8af8-8c421d2bb2c7/content>
- Cobo Bedia, R. (2005). El género en las ciencias sociales. <https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/download/CUTS0505110249A/7595>

- Código de Trabajo. (2005). https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Contreras Torres, F., Pedraz Ortiz, J. E., y Mejía Restrepo, X. (Junio de 2012). SCIELO. SCIELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982012000100013&script=sci_arttext
- Córdova Verdugo, S. V., Espín Caicedo, M. I., y Maldonado Palacios, G. M. (2025). Liderazgo femenino en la región Guayas: percepciones y retos organizacionales. Sinergia Académica, 8(5). <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/694/1446>
- Cuenca Cumbicos, K. M. (2024). El liderazgo femenino en las empresas de servicios en Ecuador. Revista Multidisciplinaria Unnival, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.70577/unnival.v2i2.64>
- Díez Gutiérrez, E. J., y Valle Flórez, R. E. (2003). <https://rieoei.org/RIE/article/download/3944/4098>
- Eagly, A., y Karau, S. (2002). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063231180836>
- Estrella Salazar, P. M., Cisneros Quintanilla, D. P., y Ortega Castro, J. C. (2025). Liderazgo y cultura organizacional: Una revisión sistemática y su aplicación en contextos empresariales. Journal Scientific MQRInvestigar(1). <https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/280/6864>
- Fideli. (1998). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3702607.pdf>
- Forum, W. E. (Junio de 2025). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/in-full/labour-markets-political-leadership-and-supporting-frameworks/>

- Fuentes Rodríguez, Y., Barrientos Monsalve, E. J., y Antuny Pabón, J. (2021). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8293161.pdf>
- García Retamero, R., y López Zafra, E. (2006). Scielo. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-05342006000200002&script=sci_arttext
- González García, X. d., y Vilchez Pirela, R. (Julio- Diciembre de 2021). <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386003/64673386003.pdf>
- González Martínez, R., Arteaga Cervantes, A. L., Valadez Hegler, R. C., y Mexicano Ojeda, M. A. (2017). Diferencias de género en las prácticas de Liderazgo en estudiantes de Licenciatura. Dialnet- DiferenciasDeGeneroEnLasPracticasDeLiderazgoEnEstu- 6054215%20(8).pdf
- Gutiérrez Valdebenito, O. (2007). <https://revistamarina.cl/revistas/2015/5/ogutierrezv.pdf>
- Gutiérrez Valdebenito, O. (2015). Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5443178.pdf>
- He, J., Jachimowicz, J., y Moore, C. (2025). https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/PassionGenderPotential_OrgSci_2094105d-c9cd-4ba6-bc04-709d1f7a8e2c.pdf
- Jorna Calixto, A. R., Castañeda Abascal, I., y Véliz Martínez, P. L. (2016). Scielo. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100008
- Ley Orgánica para impulsar la economía Violeta. (2023). <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/Ley-Violeta.pdf>
- LOISHM. (2024). https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/registro_oficial_-_ley_organica_para_la_igualdad_salarial.pdf
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2011). Teorías implícitas del Liderazgo Masculino y Femenino según ámbito. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 139-150.

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000200002

- Luque Toro, G. C., y Alfonso Villegas, N. Y. (2024). Visión del liderazgo femenino en la gestión empresarial del sector privado inmobiliario. *Revista de género, diversidad y sociedad*.
<https://plagcis.com/index.php/JoGEDIS/article/view/80/90>
- Macuy Calle, J. G., y Servidio Murillo, P. I. (2018).
<http://201.159.223.2/handle/123456789/2465>
- Marugán Pintos, B. (2020). Género- Gender.
<https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/promocion-social/Paginas/genero.aspx>
- Medina Romero, M. A., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., y Izundegui Ordóñez, G. (2023).
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/118/160/189?inline=1>
- Mendoza Palacios, R. (2020).
https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/investigacion.pdf
- OIT. (6 de Junio de 1951). Organización Internacional del Trabajo.
<https://www.ilo.org/es/media/325491/download>
- ONU. (2015). Organización de las Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pasmore, W. (2017). <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/10/WP-Desarrollo-de-una-estrategia-de-liderazgo-ES-Sep-2017.pdf>
- Pedraza Esperanza, A. G., y Conde, M. (2020).
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010

- Ponce Murillo, M. A., y Solorzano Arboleda, A. J. (2022). <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/55982/1/T-112410%20SOLORZANO%26PONCE.pdf>
- Ramos Galarza, C. (2020). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Rodríguez Díaz, R., Jiménez Cortés, R., y Rebollo Catalán, Á. (2016). GESTIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO. VOCES Y EXPERIENCIAS. <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/7850/3186-12298-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez Ponce, E., Delgado Almonte, M., Pedraja Rejas, L., y Rodríguez Ponce, J. (2010). Scielo. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-37012010000200003
- Rosener. (1990). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4469443.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación . (2025). <https://www.planificacion.gob.ec/nacional-de-desarrollo-2025-2029-ecuador-no-se-detiene/>
- Sinkula, J., Baker, W., y Noordewier, T. (1997). https://cmappublic.ihmc.us/rid=1226754773279_804546141_15769/A%20Framework%20for%20Market-Based%20Organizational%20Learning.pdf
- Toro Bonilla, V. N., y Nuñez Aguilar, F. D. (2024). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9947288.pdf>
- Trabajo, O. I. (2019). <https://www.ilo.org/resource/news/women-leadership-bring-better-business-performance>
- Triana, M., Taewoong Um, C., y Huang, L. (2023). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063231180836>
- Villafuerte Cortés, J. R., y Verdezoto Naveda, J. E. (2021). El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: género y consecuencias a largo plazo. *Ciencia latina*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1074/1474>

Yukl, G. (2016).
<https://dl.icdst.org/pdfs/files4/707d99a3fac5a0d94c58794462f64f75.pdf>

Zavala López, E., y Hernández Brito, C. (2025).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10085248.pdf>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Naci
de Ciencia, Tecn
Innovación y Sa



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sánchez Molina María José** con C.C: # 0954168001 autora del trabajo de titulación: **Liderazgo Transformacional y Congruencia de Roles: Un análisis comparativo desde la percepción de género en empresas privadas de Guayaquil, 2025.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 días de febrero del año 2026

f. _____

María Sánchez M.

Nombre: **Sánchez Molina María José**

C.C: **0954168001**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Liderazgo Transformacional y Congruencia de Roles: Un análisis comparativo desde la percepción de género en empresas privadas de Guayaquil, 2025.		
AUTOR(ES)	Sánchez Molina María José		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Valenzuela Triviño Gilda Martina		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas		
CARRERA:	Carrera de Trabajo Social		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Trabajo Social		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de febrero del 2026	No. DE PÁGINAS:	70
ÁREAS TEMÁTICAS:	Social, Laboral, Empresarial, congruencia de roles, género, percepción		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo transformacional, congruencia de roles, género, percepción organizacional, estilos de liderazgo, liderazgo femenino, liderazgo masculino.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de investigación titulado “Liderazgo Transformacional y Congruencia de Roles: Un análisis comparativo desde la percepción de género en empresas privadas de Guayaquil, 2025”, examina las variaciones en el liderazgo transformacional desde un enfoque de género en empresas privadas de Guayaquil durante el año 2025. La investigación se basa en la Teoría de Congruencia de Roles y en el modelo de liderazgo transformacional. A través de un método cuantitativo, exploratorio y comparativo, se implementó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) adaptado a un grupo de 42 empleados de empresas privadas en Guayaquil, utilizando un muestreo probabilístico estratificado según el género del líder.</p> <p>En este estudio se plantearon tres objetivos, el primero destinado a identificar las características del liderazgo transformacional según el género, el segundo en contrastar las diferencias y similitudes del liderazgo, basado en la teoría de congruencia de rol, y el tercero en determinar las preferencias de los trabajadores según el liderazgo al que se inclinen mejor.</p> <p>Además, el estudio proporciona pruebas concretas locales sobre las dinámicas de liderazgo y género, ofreciendo fundamentos para el avance de prácticas organizacionales más inclusivas y efectivas en el sector privado de Guayaquil.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 985258934	E-mail: maria.sanchez57@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Muñoz, Christopher		
	Teléfono: +593-4-2206957 ext. 2206		
	E-mail: Christopher.muñoz@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			