



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON ENFOQUE DE EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS EQUIPOS DE FÚTBOL DE TUNGURAHUA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en  
Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Leslie Dayana Jaramillo Reyes

**Directora:**

Mg. Betty Viviana Avellán Herrera

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **LESLIE DAYANA JARAMILLO REYES**, con cédula de ciudadanía **1804519195**, autora del trabajo de graduación intitulado: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON ENFOQUE DE EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS EQUIPOS DE FÚTBOL DE TUNGURAHUA", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 graduación 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 Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, mayo 2024



Leslie Dayana Jaramillo Reyes

CC. 1804519195

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON ENFOQUE DE EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS EQUIPOS DE FÚTBOL DE TUNGURAHUA

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Leslie Dayana Jaramillo Reyes

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.

CC. 1307796043

**CALIFICADOR**

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

**CALIFICADOR**

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Mayo 2024

## DEDICATORIA

Con mucho amor, dedico este logro a mi madre Silvana, pues sin ella nada sería posible, por el apoyo incondicional, por sus palabras de aliento y por saberme levantar cuando yo sentía no poder más.

Para mi abuela, que desde pequeña me supo encaminar, guiar y cuidar para poder llegar a ser alguien en la vida, ahora que está en el cielo, su amor incondicional hizo que logre acabar esta etapa de mi vida.

Y a toda mi familia porque en todos estos años, siempre me dieron la mano para llegar a ser una gran profesional.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones y por ser luz en mi camino y a mi familia por ser incondicional en todo momento. De igual manera, agradezco a mi tutora, la Ing. MBA. Viviana Avellán por siempre alentarme a ser mejor, al Dr. Osmany Pérez por siempre confiar en mí y saberme guiar en este proceso y a su vez, a la Arq. Mónica Núñez, mi gratitud por su inmensa colaboración durante este viaje. Finalmente, agradezco a la Ing. Silvia Salazar, coordinadora del equipo femenino del Club Social Deportivo “Macará” y al Dr. Luis Alfonso Chango gerente general de Mushuc Runa Sporting Club, por la apertura que me dieron para realizar el presente proyecto de investigación en base a su organización.

## RESUMEN

La inclusión, diversidad cultural y equidad de género son temas de suma importancia para las organizaciones, dado que, a diario se experimenta a gran escala estos criterios. Por ello, es necesario analizar los beneficios de establecer estrategias empresariales relacionadas con dichos aspectos. Además, de incorporar la equidad de género en los procesos de selección de deportistas porque resulta ser una de las inquietudes que tienen algunas organizaciones para equiparar y disminuir las brechas entre hombres y mujeres.

Cabe recalcar que, las mujeres contribuyen al empoderamiento y al cierre de dificultades existentes relacionadas con el género en las organizaciones, fomentándose la participación plena y efectiva en la gerencia y la gestión de estas. De esta manera, se puede conocer cuál es el nivel de liderazgo que las mujeres tienen en los equipos de fútbol.

Al respecto, es necesario, evaluar diferentes aspectos que permitan realizar este diagnóstico en los equipos femeninos de la provincia de Tungurahua, por lo cual, la finalidad de la investigación es diseñar un plan de liderazgo transformacional para un enfoque de equidad de género en beneficio del fútbol femenino de la provincia de Tungurahua, que ayude a tener soluciones para contribuir a la equidad para las mujeres en este deporte. El tipo de investigación es descriptivo-explicativo, con un enfoque cuantitativo-cualitativo. El plan pretende fomentar la equidad de género y cambiar las estructuras y culturas dentro de las instituciones deportivas con el fin de erradicar las disparidades de género.

**Palabras claves:** liderazgo transformacional, fútbol, mujer, deporte.

## ABSTRACT

*For organizations, inclusion, cultural diversity and gender equity are central themes, given that they are daily experienced on a large scale. Therefore, analyzing benefits of the establishment of business strategies, based on these aspects, is essential. Moreover, incorporating gender equity in athlete selection processes is crucial, as it addresses some organizations concerns about balancing and bridging gender gaps.*

*It is worth pointing out women's contribution in empowerment and in closing gender-related issues within organizations, by fostering a full and effective participation in their management. Hence, women leadership level in soccer teams could be recognized.*

*In this regard, evaluating different aspects, aiming to diagnose female teams in Tungurahua, is indispensable. Therefore, this study aims to design a transformational leadership plan for gender equity with a scope on women's soccer benefits in Tungurahua, targeting to provide solutions that contribute to gender equality in soccer field. This study is descriptive and explanatory, with a quantitative-qualitative approach. The plan aims to encourage gender equity and change structures and culture within sports organizations to eradicate gender gaps.*

**Keywords:** *transformational leadership, soccer, women, sport.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Estudio de liderazgo transformacional en el deporte.....	6
1.2. Análisis de la equidad de género en el contexto del deporte.....	13
1.3. Descripción de la relación del liderazgo transformacional y equidad de género .....	17
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
2.1. Definición de tipo y enfoques de investigación.....	26
2.2. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.....	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1. Plan de liderazgo transformacional.....	48
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	74

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional busca promover la igualdad de género y transformar las estructuras y culturas organizativas para eliminar las desigualdades de género. Esto, no solo implica lograr resultados, sino también, crear un entorno inclusivo y equitativo donde todas las personas, independientemente de su género, tengan igualdad de oportunidades y se sientan valoradas-empoderadas.

Al respecto, el liderazgo transformacional considera un enfoque de equidad de género, dado que, es esencial para crear organizaciones más justas y equitativas, donde todas las personas tengan igualdad de oportunidades y puedan alcanzar su máximo potencial sin importar su género. Esto desafía a los directivos que no lo aplican, pues al no hacerlo, dejan de construir un mundo laboral más inclusivo y diverso.

En tal sentido, las brechas (frente al liderazgo) del fútbol femenino abundan en Latinoamérica y el Caribe. Para Reimers (2018), el fútbol femenino sigue estando en segunda clase, con lo cual, las mujeres tienen que enfrentar todas las irregularidades que existen dentro de los clubes para poder jugar, por ejemplo, reciben las migajas que deja el equipo masculino, relacionadas con: uniformes, aguas, energizantes y herramientas de trabajo.

Sin embargo, se coincide con Ortega (2018) cuando expone que, las mujeres que jugaron en la Copa Mundial de Fútbol Femenino de Francia 2019, pertenecían a países donde la igualdad de género es la misma para mujeres y hombres. De esta manera, se confirmaba que las mujeres que tenían los mismos privilegios de atención que los hombres radicaban en países europeos.

Es así que, la falta de aceptación en el fútbol femenino por parte de los directivos, profesores y espectadores, estigmatizan los roles de género para el hombre y la mujer. En este sentido, manejan diferentes estereotipos relacionados con el género masculino, limitándose así, el atender la desigualdad existente para el género femenino, dado que, existe mentalidad machista y, por ende, la mujer no es

considerada para practicar el fútbol como deporte, tratándosele como una especie débil.

Al respecto y basado en la historia, las mujeres no han sido parte importante para los clubes deportivos, sobre todo, en Latinoamérica. Algunos, han creado sus equipos femeninos por obligación y exigencia de la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) y Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) mas no, porque el club lo requiera, con lo cual, la equidad de género se hace difícil al buscarse igualar los mismos beneficios tanto masculinos como femeninos.

En la actualidad, el fútbol femenino ha evolucionado de manera positiva a nivel mundial, tanto competitivo como económico, pero en Ecuador, aún existe la baja capacidad administrativa para poder remunerar a las mujeres que consideran este deporte como una profesión, considerándose que, las mujeres aún no son reconocidas económicamente en el país, el fútbol femenino aún no es percibido una actividad remunerada ni rentable, por la misma razón, es que gran cantidad de personas naturales o jurídicas no toman como opción para invertir su dinero en la práctica de este deporte.

Por otro lado, las mujeres invierten recursos económicos y horas de su tiempo para poder cumplir con sus obligaciones como jugadoras profesionales (entrenamientos, concentraciones, traslados). De esta manera, las jugadoras han podido lograr reconocimiento social y triunfos importantes, que han hecho que la historia del fútbol femenino en Ecuador actualmente siga rompiendo barreras.

Dado lo descrito, la investigación profundiza en el análisis de la promoción para promover la máxima participación de las mujeres en todos los equipos femeninos a nivel nacional, en especial, en la provincia de Tungurahua. Es por ello, que uno de los clubes que está aporta a que el fútbol femenino crezca es Mushuc Runa Sporting Club. Al principio, este club se preocupaba únicamente por el equipo masculino, pero ahora, dada su evolución promueven la práctica femenina en este deporte.

Otro equipo que logra la integración de la mujer es el Club Social Deportivo Macará. Pues, desde el año 2019, el sexo femenino comenzó a ser parte de su plantilla, dándoles oportunidad a que las mujeres se conozcan en la práctica de este deporte.

No obstante, todo no es positivo, pues, la corrupción interfiere en la formación y el desarrollo de las mujeres que juegan fútbol profesional en la provincia de Tungurahua, la falta de atención por parte de las autoridades los ha llevado a tener malos resultados en los diferentes campeonatos disputados en los anteriores años, esto también, se ha dado por la insuficiente capacidad administrativa y financiera que tienen las instituciones representantes de la provincia.

Además, la prensa deportiva no cubre la participación del fútbol femenino a nivel nacional, puesto que, no constituye un interés cultural. Tal es así, que las participantes de la liga femenina sufren la infantilización de los medios, y el rechazo de una parte de la población en los comentarios públicos, es por eso, que se trata de que la participación de estas en el fútbol sea una fuente de empoderamiento para combatir la inequidad y machismo.

En consecuencia, las mujeres han recibido discriminación por parte de los medios de comunicación y público en sentido general. Al respecto, cabe recalcar, que, el fútbol femenino requiere de un 70% de inversión y no reciben ni el 20%, a esto se le suma que, el 50% de mujeres futbolistas han culminado sus estudios académicos, el otro 50% no tienen las posibilidades de acabarlos, pues desconocen de sus derechos de ley, se conforman con lo que les paga cada equipo.

En correspondencia con lo descrito, el desarrollo del fútbol femenino se da en un 40% menos de lo esperado, puesto que, las mujeres reciben el 35% menos del salario mínimo unificado, por esto, son los bajos resultados que tienen en sus diferentes participaciones deportivas, que se manifiestan por la falta de motivación, y de interés, lo que, ha conllevado al desinterés por el deporte objeto de estudio.

Es por esto, que se propone como problema científico: ¿Cómo aportar al liderazgo de las mujeres en los equipos de fútbol en la provincia de Tungurahua? Por este

motivo, la idea científica a defender se centra en: un plan de liderazgo transformacional que contribuye a que exista equidad de género para los equipos femeninos de la provincia de Tungurahua.

Lo anterior, justifica que se proponga como objetivo general: diseñar un plan de liderazgo transformacional para un enfoque de equidad de género en beneficio del fútbol femenino de la provincia de Tungurahua. Derivándose al mismo tiempo los objetivos específicos siguientes:

1. Fundamentar teóricamente el liderazgo transformacional y la equidad de género.
2. Diagnosticar el liderazgo transformacional y equidad de género en los equipos femeninos de la provincia de Tungurahua.
3. Construir los elementos del plan de liderazgo transformacional con enfoque de equidad de género requeridos para los directivos de los equipos de fútbol femenino de la provincia de Tungurahua.

Dados los objetivos planteados, se ejecuta una breve explicación de la metodología para el trabajo investigativo, y se efectúa bajo el enfoque mixto, es decir, cualitativo porque, se puede comparar géneros, etnias y edades; y, cuantitativo, porque se hace un análisis del nivel de liderazgo y equidad que el club ofrece a las jugadoras. Al mismo tiempo, la investigación combina técnicas y herramientas que facilitan la obtención de datos, los cuales son: encuestas, entrevistas y estudios donde se busca la obtención de datos reales.

Por consiguiente, el estudio se justifica, porque permite a los clubes fortalecer la cultura organizacional dentro de los equipos femeninos. Además, resulta útil para mejorar la situación actual que vive el fútbol femenino. Adicionalmente, se busca diseñar un plan de liderazgo transformacional con enfoque de equidad de género, para que así, los clubes consideren aplicar dicha investigación en beneficio para las jugadoras y el club.

Con lo cual, la investigación se realiza en virtud de su importancia para abordar desigualdades de género persistentes en un contexto culturalmente significativo

como el deporte, promoviéndose así, un ambiente inclusivo y equitativo.

Finalmente, este estudio aborda un vacío en la literatura académica al explorar la relación entre las variables liderazgo y equidad de género en el ámbito deportivo local, ofreciéndose una oportunidad valiosa para mejorar la calidad del deporte y fomentar la igualdad de oportunidades en esta región.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Estudio de liderazgo transformacional en el deporte**

El liderazgo transformacional es un enfoque que busca inspirar y elevar la moral y la confianza de un equipo para alinearlos con una visión común. Esto implica identificar las fortalezas y debilidades individuales, establecer un nuevo objetivo y guiar al equipo hacia ese fin. Es por ello, que los líderes transformacionales fomentan el crecimiento de sus seguidores, empoderándolos y alineándoles sus metas con las del equipo y la organización en su conjunto. Este enfoque, tiene el potencial de transformar equipos en grupos altamente productivos y dinámicos (Ugochukwu, 2023).

Relacionado al aspecto descrito, es necesario hacer referencia a Campos (2020), dado que, en su teoría resalta la colaboración entre un líder y sus seguidores para identificar cambios necesarios, crear una visión inspiradora y, llevar a cabo, esas transformaciones con un grupo altamente comprometido. A diferencia de otros estilos de liderazgo, que se enfocan en la motivación intrínseca y el desarrollo de los seguidores, distribuyéndose el poder y buscándose así, un consenso para la toma de decisiones.

En tal sentido, el liderazgo transformacional se considera un proceso que impulsa el cambio y la mejora en individuos. Se basa en valorar a las personas, satisfacer sus necesidades y motivarlas para que quieran cambiar y ser guiadas. De esta manera, el liderazgo transformacional efectivo conduce a un desempeño que supera las expectativas de la organización, y los gerentes deben combinar estos componentes para lograrlo (Farnsworth, Clark, Hall, Johnson, Wysocki & Kepner (2023).

Es por ello, que las investigaciones sobre el liderazgo se centran generalmente en las características personales y el comportamiento del líder, así como, en los aspectos que promueven el cambio en las personas y las organizaciones. Por lo tanto, el liderazgo transformacional es visto como un ejemplo eficaz para generar

altos niveles de compromiso y rendimiento en los seguidores (Pérez-Torralba; González-García; Guijarro & Rocamora, 2022).

No obstante, en la actualidad, se concentra no solo en el líder en sí, sino también, en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno/contexto y la cultura circundante; pues, ya no se limita a ser descrito simplemente como una característica o diferencia individual, sino que, se representa en varios modelos como una relación didáctica compartida y una dinámica social estratégica global y compleja. Donde, se evalúa la función del líder en el proceso motivacional de sus seguidores, considerándose sus actitudes y valores, así como, su desempeño.

En función de lo expresado, el liderazgo es una dimensión necesaria para la consecución de los objetivos previstos en cualquier ámbito, donde el deporte no es la excepción. Dentro de este complejo entramado que conforma el liderazgo, surge un enfoque que se ha destacado tanto por su efectividad como por su impacto en la motivación y el desempeño de los equipos: el liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo, caracterizado por inspirar y elevar a los miembros del equipo, ha demostrado ser especialmente relevante en el contexto deportivo.

Por consiguiente, el liderazgo transformacional en el deporte se distingue por su capacidad de estimular la innovación, promover la colaboración y fomentar un compromiso profundo entre los miembros del equipo. A menudo, los líderes transformacionales son percibidos como modelos a seguir que inspiran a los demás a superar sus límites y a alcanzar metas extraordinarias. Este enfoque no se limita a gestionar tareas y mantener la disciplina, sino que, va mucho más allá al tocar la fibra emocional de los deportistas.

Los ejemplos de líderes transformacionales abundan en las esferas productivas y de servicios. Sin embargo, en el ámbito deportivo, incluye entrenadores emblemáticos y deportistas legendarios, los cuales han adoptado este enfoque para lograr que sus equipos alcancen resultados loables en la arena nacional e internacional. Por ejemplo, Sir Alex Ferguson, entrenador del Manchester United, durante más de dos décadas, es reconocido como un líder transformacional. No

solo logró éxitos deportivos sin precedentes, sino que, cultivó una cultura de resiliencia, unidad y compromiso en todo el equipo.

Por lo tanto, el impacto del liderazgo transformacional en el deporte es evidente en el rendimiento y la cohesión de los equipos. Y, esto se manifiesta, cuando los líderes adoptan este estilo, y los atletas están más motivados, comprometidos y dispuestos a dar lo mejor de sí. De esta manera, se corrobora que, el liderazgo transformacional fomenta un sentido de propósito compartido y una visión colectiva, lo que, contribuye a la formación de equipos más fuertes y unidos.

En el enfoque de liderazgo, la comunicación es fundamental. Los líderes transformacionales son hábiles comunicadores, con lo cual, pueden articular una visión inspiradora y movilizar a los demás en la misma dirección. También, son capaces de reconocer y nutrir el potencial individual de cada miembro del equipo, lo que, crea un ambiente de confianza y crecimiento. Además, su capacidad para impulsar el rendimiento deportivo es implícito en su formación.

Por tal motivo, el liderazgo transformacional puede desempeñar un papel importante en la promoción de la equidad de género en el deporte e inspirar y empoderar a todos los miembros del equipo, independientemente, de su género y estilo de liderazgo, pues, contribuye a superar las barreras tradicionales de género en el deporte y a crea un ambiente inclusivo donde todos pueden prosperar.

Es así que, la teoría del liderazgo transformacional se ha convertido en un modelo para comprender los impactos de la influencia del entrenador en el comportamiento de los deportistas. Este enfoque, inspira a los deportistas a abordar desafíos de manera creativa, a evaluar situaciones pasadas desde diversas perspectivas, fomentándose así, la innovación y creatividad de cada integrante del equipo. Permite, que los jugadores expresen sus ideas de manera efectiva (estimulación intelectual) y presta atención a las diferencias individuales, teniéndose en cuenta, las necesidades y habilidades particulares de cada deportista, lo cual, facilita la comunicación bidireccional (García-Esteban; Marentes-Castillo; Castillo; y Álvarez, 2023).

Por otro lado, se ha observado que el liderazgo transformacional de los entrenadores está relacionado negativamente con los conflictos dentro de los grupos deportivos, tanto en las tareas como en los aspectos sociales.

Además, se ha identificado que los conflictos intergrupales tienen un vínculo negativo con la resiliencia y una relación positiva con la vulnerabilidad bajo presión en selecciones nacionales. Estos conflictos, actúan como mediadores entre el compromiso de los jugadores y la resiliencia del equipo. Por lo tanto, se plantea la hipótesis de que los conflictos en tareas y sociales pueden mediar en la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de resiliencia y vulnerabilidad bajo presión (López-Gajardo, García-Calvo, González-Ponce y otros, 2022).

Además, se ha encontrado que la cohesión del grupo, tanto en tareas como en aspectos sociales, puede mejorar la relación entre el liderazgo transformacional del entrenador y la resiliencia del equipo. La cohesión del grupo se define como la disposición a mantener la unidad para alcanzar objetivos, tanto, dentro como fuera del contexto deportivo. En este sentido, el estilo de liderazgo del entrenador influye directamente en la unidad entre los miembros del equipo, lo que, es fundamental para fomentar características resilientes dentro del equipo. Por lo tanto, se plantea la hipótesis de que la cohesión del grupo en tareas y en aspectos sociales, puede actuar como mediadora entre el liderazgo transformacional del entrenador y las características de los jugadores en momentos difíciles.

Es por ello, que el éxito de las organizaciones deportivas depende de la gestión y el liderazgo del personal directivo. Pues, la gestión es el proceso de alcanzar metas con recursos limitados por medio de las personas. Puede comprenderse, como la capacidad de inspirar y motivar a los jugadores dentro de un equipo para que alcancen mejores resultados. De la misma manera, los administradores deportivos realizan y ejecutan un gran número de funciones para desarrollar su trabajo (planificar, organizar, dirigir y controlar). La planificación dentro de un equipo deportivo es medible en resultados de competencias. Al respecto, los planes a corto plazo, es para alcanzar objetivos en un año, y a largo plazo, para alcanzarlos en un

período de cinco años o más (Martínez-Moreno & Cavas-García 2022).

En el ámbito deportivo, el liderazgo desempeñado por el entrenador y jugadores ha demostrado tener un impacto significativo en los logros deportivos colectivos. En este contexto, el liderazgo entre iguales se desarrolla de manera natural en las actividades físicas y deportivas. De esta manera, el entorno se convierte en un lugar propicio para adquirir, fortalecer y asimilar estas habilidades de liderazgo como parte integral de la experiencia, lo que, permite su aplicación en otros ámbitos, como el educativo (Moreno-Arrebola, 2019).

Cabe destacar en esta parte del estudio, que no todos los miembros de un equipo pueden convertirse en líderes simplemente porque lo deseen. En cambio, tanto el entrenador como el grupo en sí deben fomentar y desarrollar habilidades entre los integrantes del equipo y, para ello, deben formarse y capacitarse. Esto permite, que cada individuo pueda desempeñar un papel de liderazgo en áreas donde tenga experiencia y conocimiento, al tiempo que se crea conciencia en cada miembro del grupo sobre sus fortalezas (para potenciar y compartir) y debilidades (para mejorar y buscar apoyo en compañeros más competentes en el área y sirvan como modelos).

El enfoque descrito, da lugar a una estructura de liderazgo distribuido en la que cada miembro adquiere habilidades comunicativas, confianza en sí mismo, motivación y un compromiso hacia metas comunes, entre otras capacidades relacionadas con el liderazgo. Todo esto, contribuye a impulsar al equipo hacia una mejora en los resultados, el rendimiento y la satisfacción general del grupo (Moreno-Arrebola, 2019).

Finalmente, en el ámbito deportivo es complicado hallar una definición generalizable de liderazgo deportivo, porque se incluye, otros conceptos como: dimensiones deportivas, toma de decisiones, devolución de opiniones y/o *feedback*, motivación de los participantes, establecimiento de relaciones interpersonales; y, dirección con seguridad del grupo.

A partir de lo expuesto, es necesario abordar en este momento las diferentes dimensiones que existen en el liderazgo transformacional:

### **a) Inspiración**

En el liderazgo transformacional, inspiración implica motivar a otros para lograr resultados excepcionales y desarrollar sus propias habilidades de liderazgo. Los líderes transformacionales sirven como ejemplos a seguir, fomentan un ambiente de participación y apreciación, articulan una visión emocionante para el futuro y promueven la colaboración. Además, desafían el statu quo, asumen riesgos y experimentan con nuevas ideas. Implica motivar a los demás a alcanzar su máximo potencial y a ser agentes de cambio positivo en su entorno. Finalmente, siguen prácticas como modelar el camino, alentar el corazón, inspirar una visión compartida, permitir que otros actúen y desafiar el proceso para lograr resultados excepcionales y desarrollar líderes efectivos (Mittal & Dhar, 2018).

### **b) Motivación**

Dentro del contexto del liderazgo transformacional, la motivación se refiere a la capacidad de un líder para inspirar, estimular y movilizar a los miembros de un equipo o una organización hacia el logro de metas y objetivos comunes. Este tipo de liderazgo se centra en cultivar un entorno donde los seguidores se sientan empoderados y comprometidos, lo que, los impulsa a alcanzar su máximo potencial; se logra a través de la comunicación efectiva, la visión compartida, la confianza mutua y el estímulo de la creatividad y la innovación, pues, resulta en un mejor desempeño y un compromiso más sólido por parte de los seguidores.

La motivación intrínseca es una de las fuentes de motivación que puede influir en el desempeño de los empleados. El liderazgo transformacional, que se enfoca en inspirar y motivar a los empleados para que alcancen su máximo potencial, puede ser una forma efectiva de fomentar la motivación intrínseca. Además, los líderes transformacionales pueden ayudar a los empleados a encontrar significado y propósito en su trabajo, incrementándose así, su motivación y, por tanto, mejorar

su desempeño (Rajesh, Prikshat, Shum, & Suganthi, 2019).

### **c) Desarrollo de los seguidores**

El término seguidores, se refiere a los empleados o subordinados que trabajan bajo el liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales tienen la capacidad de influir en las emociones de los seguidores y de ayudarles a lidiar con eventos emocionales negativos (afectivo, comportamental, actitudinal). Además, pueden ayudar a alinear su visión y objetivos con los de la organización, lo que, puede aumentar la satisfacción laboral y la motivación. Asimismo, a través de la capacidad del líder, se ayuda a identificar, expresar y comprender las emociones de los demás, pues, están en una mejor posición para comprender a los seguidores y actuar en consecuencia, ganándose así, su confianza y respeto (Tepper, Dimotakis, Lambert, Koopman, Matta, Man Park, & Goo, 2018).

### **d) Consideración individualizada**

La consideración individualizada es un comportamiento de liderazgo transformacional, que implica mostrar respeto y comprensión por los sentimientos personales de los seguidores (valorar y dar importancia) y consideración antes de tomar decisiones. Según Kovesnikov & Ehrnrooth (2018), el liderazgo está relacionado con la identificación organizacional de los seguidores, lo cual, sugiere que los líderes que muestran consideración individualizada pueden mejorar la identificación de los seguidores con la organización. Sin embargo, esta relación está mediada por la ambigüedad de roles, lo que, significa que la relación entre la consideración individualizada y la identificación organizacional está influenciada por la claridad de los roles y responsabilidades en la organización.

### **e) Variables de refuerzo**

El rol del líder del equipo es fundamental para el éxito y el desempeño efectivo del grupo. En primer lugar, debe tener una visión clara para el equipo, lo que, significa que debe establecer objetivos y metas claras que guíen las actividades y esfuerzos

del grupo. Esta visión, proporciona dirección y propósito a los miembros del equipo, lo cual, fomenta la motivación y el compromiso. Además, actúa como modelo a seguir al considerar: valores, profesionalismo y comportamiento que se espera del equipo. Esto crea un estándar para los miembros, dado que promueve la cohesión y la cultura de equipo.

Un líder efectivo se destaca por su capacidad de comunicación. La comunicación clara y efectiva es esencial para transmitir la visión, los objetivos y las instrucciones a los miembros del equipo. Además, crea un ambiente de trabajo positivo al fomentar la colaboración, la confianza y la apertura entre los miembros. Esto, contribuye a un clima laboral saludable y aumenta la moral del equipo. Por último, la toma de decisiones es otra habilidad clave. Un líder puede tomar decisiones proactivas y beneficia al equipo, al evitar la indecisión y garantizar que se avance hacia los objetivos de manera eficiente. En resumen, el presidente del equipo desempeña un papel crítico al proporcionar dirección, liderazgo y un entorno propicio para el éxito del grupo.

La formación y las competencias profesionales brindan al líder las herramientas para emplear estrategias que le permitan conectar de manera más efectiva con su equipo y persuadir de manera más convincente en la búsqueda de los objetivos, es decir, mejorar su liderazgo y hacerlo más completo. El aprendizaje en este contexto contribuye en áreas como la comunicación, la empatía y la comprensión de las emociones, aunque, siempre debe estar en sintonía con las creencias personales y los valores que el líder ha internalizado (Guerrero Albero, 2022).

## **1.2. Análisis de la equidad de género en el contexto del deporte**

Relacionado al análisis de la equidad de género, es preciso hacer referencia de Browne (2023), pues, su teoría se enfoca en la igualdad de género y se refiere a la paridad entre individuos, independientemente, de características personales. El autor mencionado, busca abordar la tendencia de asignar roles y estatus distintos a las personas. Esto engloba, aspectos como la identidad y el rol de una persona, que no siempre se relacionan con su sexo biológico. Sin embargo, la desigualdad

se manifiesta en áreas como: empleo, educación y salud, y las explicaciones para su existencia varían desde argumentos biológicos hasta normas sociales construidas.

Asimismo, otro autor que resalta por sus percepciones es Fernández (2023), define la equidad de género como justicia reproductiva, esta perspectiva, destaca la importancia de la equidad de género como un asunto de justicia reproductiva, busca que las mujeres tengan el control sobre su propio cuerpo y futuro.

La equidad de género no es otra cosa que el trato imparcial entre hombres y mujeres o viceversa, de acuerdo con los conceptos dados podemos decir que, somos diferentes en cuanto a sexo, profesión, cultura, estado civil, condición social, religión, salud, pero iguales como seres humanos con los mismos deberes, derechos y oportunidades.

Otros autores, tienen criterios similares, por ejemplo, Lugones (2018): propone un concepto de equidad de género como justicia transformadora, que busca "transformar las estructuras sociales, políticas y económicas que producen y reproducen las desigualdades de género". Esta perspectiva, busca un cambio radical en las relaciones de poder entre mujeres y hombres.

Al respecto, existen gran cantidad de obstáculos que impiden la equidad de género en el deporte, por ejemplo, la visión del estereotipo de género. La sociedad ha inculcado la idea de que los deportes son para los hombres y que las mujeres no son físicamente aptas para ellos. Este estereotipo, se refleja en los medios de comunicación, que suelen mostrar a los hombres como atletas y a las mujeres como espectadoras.

Otro obstáculo es la falta de oportunidades, las mujeres tienen menos oportunidades que los hombres de participar en deportes, tanto a nivel profesional como amateur. Esto se debe, a que los deportes femeninos suelen tener menos financiación y cobertura mediática que los deportes masculinos. La discriminación, es parte de todo este análisis de barreras. Las mujeres a menudo se enfrentan a

discriminación en el ámbito deportivo, tanto, en forma de acoso sexual como de trato desigual, ventajosamente, a pesar de estos obstáculos, han logrado grandes avances en el mundo deportivo.

El tema de la inequidad de género ha perdurado a lo largo de la historia en todos los aspectos socioculturales, incluyéndose, el ámbito deportivo. Desde los antiguos Juegos Olímpicos en la Grecia clásica, en los cuales a las mujeres se les prohibía asistir como espectadoras, hasta la actualidad, enfrentan barreras significativas para su participación en el deporte, la igualdad de género en este campo sigue siendo un desafío importante. Para abordar esta cuestión, es necesario comprender y definir la equidad de género, que implica la participación igualitaria de hombres y mujeres para lograr la equidad de género en un entorno específico. Este enfoque busca ser justo, compensando las desventajas históricas y sociales que han limitado a las mujeres en su participación (Santos, 2021).

A pesar de los avances en la promoción de igualdad de género, existen otros factores que inciden en todos los comportamientos descritos, por ejemplo, las creencias arraigadas sobre las características y roles asignados a hombres y mujeres desempeñan un papel importante en la formación de las expectativas de género desde una edad temprana. En el contexto deportivo, la presencia de estos comportamientos continúa siendo una preocupación, influyendo en la participación, la autoimagen física y los valores de las personas.

Estos criterios aportados, tienden a ser más rígidos entre los hombres y en edades más tempranas, pero se ha observado, que la educación puede influir en su disminución. Sin embargo, persisten diferencias de género en la percepción de las dificultades que enfrentan las mujeres en el mundo del deporte. Aunque algunos estudios, indican que, tanto hombres como mujeres creen que ambos géneros son capaces de participar en cualquier actividad deportiva, sigue habiendo percepciones sexistas en la sociedad que influyen en las opiniones de los estudiantes sobre este tema (Bartual & Fernández, 2021).

En este tema deportivo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), destaca los beneficios de la actividad física, como la reducción de enfermedades crónicas y el aumento de la esperanza de vida. A pesar de estos beneficios, la inclusión plena de las mujeres en el deporte ha avanzado lentamente. Por ejemplo, se ha buscado cambiar el enfoque del deporte como una forma de promover la plena participación de las mujeres en la sociedad y romper estereotipos de género. Aunque este cambio de enfoque se ha implementado en varios países, todavía existen resistencias y prejuicios, lo que, subraya la importancia de seguir luchando por la igualdad de género en el deporte y en la sociedad en general (Díaz, 2019).

De tal manera, el deporte desempeña un papel esencial en la promoción de la equidad de género y trata de no afectar los estilos de vida, la salud y las relaciones interpersonales entre los deportistas. Dado este motivo, se aplica la teoría del enfoque binario, basada en determinismo biológico, que ha contribuido a perpetuar estas desigualdades al enfatizar las diferencias de capacidades entre hombres y mujeres.

Asimismo, los programas académicos con perspectiva de género y la formación en ciencias del deporte, pueden mejorar las actitudes hacia la participación de las mujeres en el deporte, mientras que, la participación en deportes mixtos, pueden reducir la amenaza de los estereotipos de género (Cruz; Muñoz Helú; Ríos Mena; Guimaraes-Mataruna; Mataruna-Dos-Santos; & Reynoso-Sánchez, 2022).

Es por ello, que el tema de la equidad de género en el ámbito deportivo es de creciente relevancia en la sociedad actual. A medida que, la conciencia sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres sigue creciendo, diversas organizaciones y redes se han comprometido a abordar los desafíos que persisten en el deporte. Una de estas redes es REFERENTE, una red española dedicada a promover la carrera profesional de mujeres árbitros, juezas y entrenadoras en el deporte. Fue formada en el 2020, con la intención de conectar el conocimiento académico con la sociedad para abordar problemas reales relacionados con la equidad de género en el deporte.

La red mencionada, es financiada por el Consejo Superior de Deportes, trabaja en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, especialmente, el objetivo de lograr la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Su objetivo principal, es: fomentar la participación de las mujeres en el deporte en igualdad de condiciones con los hombres, investigando las barreras que enfrentan y promoviendo la equidad de género en el ámbito deportivo. La red, realiza investigaciones y actividades divulgativas para generar conciencia sobre la importancia de la igualdad de género en el deporte y destaca el papel de las mujeres como modelos a seguir en este campo, con la esperanza de lograr una mayor igualdad en el deporte en España (Pascual & Álvarez, 2022).

Es así que, en las últimas décadas, ha existido un aumento de la participación de las mujeres en deportes profesionales, como: fútbol, baloncesto, judo, levantamiento de pesas, tenis y otros deportes, alcanzándose a nivel mundial popularidad. Esto contribuye a que, la sociedad ya no enjuicie tanto al género femenino por la práctica de un tipo de deporte específico. De esta manera, se observa como un lenguaje universal que inspira a la cooperación y fortalece habilidades sociales, seguridad y confianza.

No obstante, debe seguirse trabajando en la valoración y la socialización en educación deportiva como razones que contribuyen a la inequidad de género en el deporte. Destacándose en este sentido, niveles de ingresos, instalaciones deportivas y horarios de práctica. Dado que, la práctica deportiva beneficia a las mujeres al aumentar sus oportunidades laborales, movilidad social, rendimiento académico y reducción del riesgo de adicciones nocivas (Aguilera Castro, 2023).

### **1.3. Descripción de la relación del liderazgo transformacional y equidad de género**

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se centra en inspirar, motivar y desarrollar a los seguidores, para lograr lo antes planteado se necesita un plan de intervención para desarrollar la competencia del liderazgo transformacional, el mismo que debe contar con varios parámetros para su

ejecución.

Un plan cuenta con el siguiente contenido: Un objetivo general, objetivos específicos, las actividades a realizarse, los objetivos de la actividad y finalmente los resultados esperados, esto puede desarrollarse mediante una tabla donde se detalle paso a paso las actividades a desarrollarse hasta lograr el resultado deseado. Los planes de acción están compuestos por actividades las que tienen la finalidad de conseguir unos objetivos, sin embargo, estos están dirigidos a ser una meta cuya finalidad es producir resultados de cada actividad, para desarrollar los objetivos y estrategias, es necesario detallar los recursos inevitables, establecer el plazo correspondiente y designar a los responsables de cada actividad. (Maliza, 2022; Payeras, 2004).

Los líderes transformacionales crean un entorno en el que los seguidores se sienten valorados, respetados y capacitados para alcanzar su máximo potencial. Este, puede contribuir a promover la equidad de género en los equipos deportivos de varias maneras, por ejemplo, al crear un entorno inclusivo en el que todos los miembros del equipo se sienten valorados y respetados, independientemente, de su género, esto ayuda a eliminar los estereotipos de género y a crear una cultura de inclusión y equidad.

Por consiguiente, al fomentar el talento de todos los miembros del equipo, independientemente, de su género, esto ayuda a crear oportunidades para que las mujeres alcancen su máximo potencial en el deporte; por ende, facilita la promoción de la igualdad de oportunidades para que todos en el equipo tengan las mismas posibilidades de éxito, esto ayuda a eliminar la discriminación y a garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de participar en el deporte que los hombres.

Al respecto, el tema del género y el liderazgo ha sido objeto de un creciente interés en la investigación académica. A menudo, se ha analizado cómo el sexo en los líderes afecta las percepciones de su estilo de liderazgo, pero un aspecto que a menudo se pasa por alto es la identidad de roles de género de los líderes en sus

equipos.

La identidad de roles de género se refiere a la autopercepción estereotipada de una persona masculina o femenina, que abarca cualidades que la sociedad considera ideales para cada género. Tradicionalmente, los hombres han sido asociados con características agenticas, como el asertividad, la ambición y la competitividad, mientras que, las mujeres se han asociado con características comunes, como la empatía, el cuidado personal y la atención a las necesidades de los demás (Saint-Michel, 2018).

En tal sentido, la teoría de congruencia de roles sostiene que, cuando hay una falta de congruencia entre el género de un líder y las percepciones tradicionales de liderazgo, se producen evaluaciones sesgadas de las mujeres como líderes. En otras palabras, si una líder muestra características consideradas tradicionalmente como masculinas, como la ambición y el asertividad, que pueden enfrentar resistencia y percepciones negativas debido a esta falta de congruencia de roles.

Es así que, el liderazgo transformacional, implica la transformación de los valores y objetivos de los seguidores a través de la conciencia y la inspiración, siendo considerado como un estilo de liderazgo femenino. Este enfoque se basa en la colaboración, las interacciones interpersonales y el intercambio de poder, cualidades a menudo asociadas con las características femeninas.

En el liderazgo, los estereotipos de género juegan un papel importante. Tradicionalmente, se espera que las mujeres muestren cualidades, como, la empatía y la atención a las necesidades de los demás, mientras que, a los hombres se les presiona para mostrar características agentes, como la ambición y la determinación. Estos estereotipos pueden influir en cómo se percibe el liderazgo transformacional en cada género y cómo es percibida por la sociedad. Cuando una líder incorpora rasgos comunales en su liderazgo transformacional, esto puede ser bien recibido, se alinea con las expectativas sociales y la cultura tradicional.

Por otro lado, un líder, ya sea hombre o mujer, que exhibe rasgos agentes en exceso, puede no ser visto como un líder transformacional eficaz. Sin embargo, cuando una líder logra un equilibrio entre rasgos agentes y comunales en su liderazgo transformacional, desafía las expectativas de género y puede ser percibida como altamente efectiva. Este enfoque, destaca la importancia de reconocer cómo los estereotipos de género influyen en la percepción del liderazgo y cómo la congruencia entre el género y el estilo de liderazgo, puede ser un factor clave en la evaluación del liderazgo transformacional (Saint-Michel, 2018).

Por ejemplo, en Timor-Leste, también conocido como Timor Oriental, país ubicado en el sureste de Asia, el plan estratégico de desarrollo para el período 2011-2030, tiene como objetivo principal, convertirse en una "sociedad justa en cuanto al género, donde se valoren, protejan y promuevan la dignidad humana y los derechos de las mujeres". Para lograr esta visión ambiciosa, se requieren inversiones estratégicas en el liderazgo individual y la transformación institucional, para impulsar un nuevo modelo de liderazgo en el que "nadie quede atrás".

El liderazgo transformador se ha reconocido como una clave vital para avanzar en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Dado que, persisten las desigualdades y se necesitan enfoques de liderazgo transformador para desarrollar las capacidades de los líderes en todos los sectores, con el propósito de promover un cambio en las creencias, actitudes y comportamientos individuales y estructurales hacia la realización de una sociedad más inclusiva y equitativa para el 2030 (Caminha, 2019).

Es por ello, que las instituciones de educación superior (IES), desempeñan un papel crucial en la formación de futuros líderes. Sin embargo, algunas iniciativas destinadas a reducir la disparidad de género pueden de manera involuntaria, reforzar estereotipos negativos. Un estudio realizado en Estados Unidos reveló que, estudiantes de postgrado percibían discriminación y acoso por parte del personal académico y administrativo, aunque no necesariamente de manera intencional. Las estudiantes a menudo se sentían menospreciadas y menos serias que sus compañeros masculinos (Díaz, 2020).

Dado lo expuesto, se plantea una verdadera igualdad de género en roles de liderazgo, para ello, es fundamental cuestionar y superar los prejuicios arraigados en instituciones educativas y en la sociedad en general. Cabe destacar, que las mujeres han demostrado repetidamente su capacidad para liderar y contribuir al desarrollo de sus países, pero persisten barreras que dificultan su ascenso, sobre todo, en Latinoamérica. Dado lo expresado, los esfuerzos deben centrarse en desarrollar habilidades de liderazgo en todos los jugadores y fomentar una cultura institucional que valore la capacidad de liderazgo sin importar el género. Esto se debe aprender desde las enseñanzas tempranas y fomentarse desde la casa, donde se debe estimular el rol de la mujer en la sociedad en sentido general.

Dentro del liderazgo transformacional y la equidad de género, destaca el empoderamiento de las mujeres al fomentar su autoconfianza, liderazgo y capacidad para influir en sus entornos. Los líderes transformacionales a menudo inspiran a las mujeres a asumir roles de liderazgo y a desafiar las barreras de que impone la sociedad. También, el cambio cultural, incide en la promoción de una cultura de igualdad de género que valore y respete las contribuciones de todas las personas.

Con lo cual, los líderes transformacionales suelen abogar por la diversidad en los equipos y en la toma de decisiones; esto incluye, la promoción de la diversidad de género y la inclusión de diferentes perspectivas en la toma de decisiones, lo que, contribuye a una mayor equidad en la vida social. Es por ello, que se trabaja en sinergia para crear un entorno cambiante y revolucionario en el reconocimiento a la mujer en diversas esferas de la vida, donde el deporte es una de ellas. Por ejemplo, el fútbol, como deporte universal, ha sido tradicionalmente asociado al género masculino en América Latina, lo que, ha contribuido a una postura patriarcal que eleva la figura del hombre en virtud de su dominio técnico y fuerza, obviándose a la mujer durante siglos.

Aunque la participación de las mujeres en el fútbol ha aumentado, todavía enfrentan desigualdades en términos de oportunidades y reconocimiento, pues, desde argumentos biologicistas, que afirmaban que las mujeres eran "demasiado frágiles"

para jugar fútbol hasta representaciones que relacionaban la participación de las mujeres en el deporte con la sexualidad descontrolada y el lesbianismo, considerándose esto una doble discriminación por género y por orientación sexual.

Esto lo confirma, Hijós (2020), al exponer que, los medios contribuyeron a crear estereotipos y prejuicios que limitaron la participación de las mujeres en el fútbol.

Mientras que, el fútbol a menudo se ve como un espacio donde los hombres pueden expresar sus emociones, las mujeres son juzgadas por su interés y capacidad intelectual en el deporte. Sin embargo, gran cantidad de mujeres se acercan al fútbol como una forma de empoderarse y emanciparse, rompiéndose así, los esquemas de roles tradicionales de género, lográndose con ello, buscar nuevas metas y mejorar su calidad de vida sin perder su feminidad (Aguilera, 2023).

En tal sentido, las mujeres que buscan incursionar en el fútbol han enfrentado desafíos desde los inicios del fútbol femenino en 1894. Su participación ha sido criticada y subestimada, reflejándose siempre los prejuicios de género de la época. Sin embargo, la equidad de género en el fútbol es esencial por dos razones: en primer lugar, el fútbol es un deporte de gran alcance que tiene la capacidad de influir en la percepción social y los valores culturales. En segundo lugar, amplía el acceso al deporte para las mujeres y las niñas. Esto no solo es fundamental para el desarrollo físico y emocional de las mujeres jóvenes, sino que, estimula nuevos modelos a seguir y oportunidades para las futuras generaciones de atletas femeninas.

En las últimas décadas, se aprecian avances significativos en la equidad de género. Uno de los hitos más destacados fue la creación de la Copa Mundial Femenina de la FIFA en 1991. Este evento no solo puso de relieve el talento y la destreza de las futbolistas femeninas, sino que, inspiró a una generación de jóvenes a perseguir sus sueños futbolísticos. A su vez, los equipos de fútbol femenino han ganado un seguimiento cada vez mayor por los hinchas del deporte. Por ejemplo, las Ligas profesionales femeninas, como la *National Women's Soccer League (NWSL)* en los Estados Unidos y la Liga F en España, han atraído a jugadoras de élite y han

generado interés y entusiasmo por el fútbol femenino. A pesar de los avances, persisten desafíos significativos en la búsqueda de la equidad de género en el fútbol.

Relacionado con lo anterior, pero como ejemplo negativo, se mencionan dos casos judiciales que han destacado esta problemática en Estados Unidos y Argentina. En el año 2019, 28 jugadoras del equipo nacional de fútbol femenino de Estados Unidos presentaron una demanda colectiva contra la Federación de Fútbol de los Estados Unidos (USSF), alegándose la discriminación de género en términos de igualdad salarial y otros derechos. Paralelamente, en Argentina, la jugadora Macarena Sánchez demandó a su club y a la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), por su despido injustificado y la falta de reconocimiento de su condición de trabajadora. Estos casos destacan las luchas de las mujeres en el fútbol por la igualdad de género y el reconocimiento de sus derechos laborales (Gil Holguín, 2019).

La influencia del pensamiento europeo, especialmente, durante la colonización de América, impuso estereotipos y roles de género que han perdurado hasta el siglo XXI, limitando la libertad y la autonomía de las mujeres. La evolución de la participación de las mujeres en la sociedad hizo que fueran incorporadas al trabajo masivo no como resultado de la equidad, dado que, su mano de obra era más económica y considerada más sumisa.

Por ejemplo, en los siglos XX y XXI, se produjeron cambios en las representaciones sociales y los paradigmas relacionados con el papel de las mujeres en la sociedad, impulsados por la lucha de colectivos y organizaciones que buscaron visibilizar la desigualdad de género y presionar a las instituciones para ampliar las oportunidades para las mujeres, reconociéndose sus capacidades y habilidades únicas.

La inequidad de género ha ido más allá de las diferencias físicas y culturales entre hombres y mujeres. Por ejemplo, la persistente brecha salarial y la baja empleabilidad de las mujeres en campos distintos al de servicios, pese a las

políticas públicas implementadas por el Estado para abordar la inequidad de género, no han sido suficientes para combatir la discriminación y la desigualdad, así como, la violencia de género y el feminicidio (Peña & Sánchez, 2020).

A pesar de los prejuicios y los estereotipos históricos, las mujeres han avanzado en la práctica deportiva, específicamente, en el contexto del fútbol. La igualdad de género implica la igualación de responsabilidades, derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, reconociéndose las diferencias biológicas y sociales, pero promoviéndose un trato justo y equitativo. A pesar de la importancia del deporte para el bienestar físico y mental de todas las personas, las estadísticas muestran que las niñas y las mujeres participan menos en actividades deportivas que los varones en Colombia (Peña & Sánchez, 2020).

Con respecto a Ecuador, el fútbol femenino comenzó a practicarse en 1932 con el Club Guayas, que promovió la formación de equipos en diferentes regiones del país, especialmente, en Guayaquil y Quito. La primera selección nacional de fútbol femenino de Ecuador, se formó en 1995 y logró el tercer lugar en los Juegos Sudamericanos de Brasil. En 1998, participaron en el torneo Premundial de Mar del Plata en Argentina, alcanzando el cuarto puesto. En 2005, la selección ecuatoriana obtuvo la medalla de bronce en futsal en los Juegos Bolivarianos de Colombia y se coronó subcampeona sudamericana en Brasil. Con lo cual, la participación activa de las mujeres en este deporte ha dado glorias al deporte ecuatoriano.

Por otro lado, comenzó de forma amateur en 2005, con la participación de equipos de diferentes provincias en torneos organizados por el Ministerio del Deporte. En 2006, se realizó el primer campeonato femenino organizado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). En 2010, Ecuador fue el anfitrión del Sudamericano Femenino sub20, lo que impulsó el desarrollo del fútbol femenino en el país. En 2013, se llevó a cabo el primer Campeonato Nacional de Clubes de Fútbol Femenino en Ecuador, con la participación de 16 equipos de 9 provincias. Este campeonato, tenía como objetivo servir de base para la formación de la selección nacional y ofrecía un cupo para la participación en la Copa Libertadores Femenina (Rodríguez, 2018).

A pesar de estos obstáculos descritos, gran cantidad de mujeres continúan luchando por su pasión por el fútbol. En los últimos años, el fútbol femenino ha experimentado un crecimiento significativo en Ecuador, y se han realizado esfuerzos para organizar campeonatos nacionales. Sin embargo, todavía hay trabajo por hacer para que el fútbol femenino se establezca como una actividad profesional en el país.

A pesar de los desafíos mencionados, el fútbol femenino en Ecuador está en crecimiento y, cada vez más, mujeres se unen a la lucha por cumplir sus sueños en este deporte. De esta manera, el primer paso hacia el reconocimiento y desarrollo del fútbol femenino en el país se ha logrado con la organización de campeonatos nacionales, donde las mujeres continúan luchando para que este deporte siga creciendo y ganando visibilidad (Andrade, 2020).

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1. Definición de tipo y enfoques de investigación

La investigación emplea el enfoque cuantitativo, lo cual, permite el correcto levantamiento de información pertinente al estudio realizado. Para ello, se fundamenta en la técnica de la encuesta. En la misma, participaron una muestra de individuos específica. Dado que, se busca encontrar la posible relación existente entre el liderazgo transformacional y la presencia de la equidad de género, dentro de equipos femeninos de fútbol profesional de la provincia de Tungurahua, de esta manera, su alcance fue de tipo correlacional.

Con respecto al diseño de la investigación fue experimental, este tipo de estudio consistió en manipular la variable independiente para ver su efecto en la variable dependiente. Las variables medidas fueron: liderazgo transformacional y equidad de género. En este caso, el estudio consideró el nivel de liderazgo transformacional, para analizar su influencia en el nivel de equidad de género presente en los equipos profesionales de fútbol femenino en la provincia de Tungurahua.

La población se identificó con los 3 equipos femeninos profesionales de Tungurahua, y como muestra de ello, 2 equipos aceptaron, con un tamaño muestral de 46 jugadoras de fútbol femenino profesional. Por ello, la idea de defender constituyó en un plan de liderazgo transformacional, con el propósito de que exista equidad de género para los equipos femeninos de la provincia de Tungurahua.

Al respecto, la variable independiente: liderazgo transformacional se midió de diferentes formas:

- Inspiración: el líder inspiró a los seguidores a alcanzar metas desafiantes.
- Motivación: el líder motivó a los seguidores a trabajar duro y a dar lo mejor de sí.
- Desarrollo de los seguidores: el líder ayudó a los seguidores a desarrollar sus habilidades y conocimientos.

- Consideración individualizada: el líder trató a cada seguidor como un individuo único, o sea, de forma personalizada.

Otros métodos para medir el liderazgo transformacional incluyeron:

- Observación: los observadores evaluaron el comportamiento de los líderes en el lugar de trabajo.
- Entrevistas: las entrevistas se realizaron para obtener información sobre el liderazgo de los líderes.
- Rendimiento: el rendimiento de los equipos liderados por líderes transformacionales se usó para evaluar el éxito de su liderazgo.

A partir de lo descrito, se emplearon cuestionarios que fueron validados para una variedad de contextos. En este sentido, se consideraron características similares al MLQ-5X, por ser el más utilizado en la actualidad en varios tipos de organizaciones, tanto, públicas como privadas. (Fernández & García-Morales, 2022). En específico, para el contexto de los equipos de fútbol de la provincia de Tungurahua, se adaptó el mismo con las cuatro dimensiones identificadas, desarrollándose un total de 45 ítems.

Este cuestionario, fue diseñado para ser respondido por jugadoras (que respondieron con respecto a sus entrenadores y directivos de los equipos de fútbol). Los *ítems* se han adaptado para reflejar el contexto específico del fútbol, reglamentado por la Liga Pro, la Federación Ecuatoriana de Fútbol, CONMEBOL y FIFA.

Para el análisis se considera la siguiente escala de Likert:

- Totalmente en desacuerdo: 1
- En desacuerdo: 2
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo: 3
- De acuerdo: 4
- Totalmente de acuerdo: 5

Variable dependiente: equidad de género

La equidad de género se midió a través de indicadores que pueden clasificarse en tres categorías principales:

**Indicadores cuantitativos:** miden la igualdad de oportunidades y resultados entre mujeres y hombres en áreas como: Educación; Empleo; Salud; y, Política. Algunos incluyen:

- La tasa de participación laboral de las mujeres en comparación con la de los hombres;
- La brecha salarial entre mujeres y hombres;
- La proporción de mujeres en puestos directivos;
- La esperanza de vida de las mujeres en comparación con la de los hombres; y,
- La tasa de mortalidad materna.

**Indicadores cualitativos:** miden las percepciones y actitudes de las mujeres y los hombres sobre la equidad de género. Algunos incluyen:

- La satisfacción de las mujeres con su situación laboral;
- La percepción de las mujeres sobre la discriminación de género;
- La confianza de las mujeres en las instituciones; y,
- La violencia de género.

**Indicadores estructurales:** miden las políticas y leyes que promueven la equidad de género. Algunos son:

- La existencia de leyes contra la discriminación de género;
- La provisión de servicios de apoyo a las mujeres; y,
- La representación de las mujeres en los órganos de toma de decisiones.

La elección de los indicadores para medir la equidad de género depende del contexto específico en el que se realice la medición. Con este criterio, se prefiere

emplear cuestionarios establecidos en la literatura que pueden medir la equidad de género en una organización. Algunos de los más utilizados incluyen:

- Cuestionario de Equidad de Género en la Organización (*Gender Equity in the Organization Questionnaire, GEOQ*): este cuestionario mide la equidad de género en la organización a través de cinco dimensiones:
  - Igualdad de oportunidades de empleo;
  - Igualdad de oportunidades de promoción;
  - Igualdad de oportunidades de formación,
  - Igualdad de oportunidades de liderazgo; e,
  - Igualdad de oportunidades de conciliación de la vida laboral y familiar.

En función de lo explicado, en este trabajo se emplea el cuestionario GEOQ, por ser el más apto para los propósitos y para el contexto de los equipos de fútbol de la provincia de Tungurahua (De Pater, Van der Lippe, & Ellemers, 2019, 2020, 2021, 2022). Este se adaptó con cinco dimensiones, contemplándose 10 *ítems*:

Para el análisis de los resultados y para cada uno de los *ítems* se emplea la escala de Likert, con las características siguientes:

- Totalmente en desacuerdo: 1
- En desacuerdo: 2
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo: 3
- De acuerdo: 4
- Totalmente de acuerdo: 5

Una vez elaborada y aprobada por expertos, la encuesta con las preguntas detalladas en el Anexo I, se logra examinar a las jugadoras de los clubes profesionales que se encuentran en la primera categoría: Club Social y Deportivo Macará, y Mushuc Runa Sporting Club, para lo cual, se aplicó el cuestionario con la ayuda de *Google Forms*, y se le envió al correo electrónico de cada una de las jugadoras, con el previo consentimiento y autorización de los directivos de los

clubes anteriormente señalados.

## 2.2. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

La encuesta aplicada (Anexo 1), constó de tres partes principales. La parte A y B, contribuyó a la medición del liderazgo transformacional en los directivos y directores técnicos de los equipos de fútbol profesional femenino en la provincia de Tungurahua. Por otro lado, la parte C, permitió medir la equidad de género percibida por las jugadoras de fútbol femenino. Por consiguiente, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta se detallan a continuación, apoyados en el *software Google Forms*. Con lo cual, para el correcto análisis de los datos obtenidos, se tomaron los datos de la pregunta más representativa de cada dimensión, es decir, se analiza un total de 15 *ítems*, obteniéndose los diversos estadísticos descriptivos, siendo estos: media, mediana, varianza y desviación estándar.

Tabla 1. Medición de la dimensión: Inspiración

<b>El (la) Presidente (a) del Equipo me inspira a alcanzar metas desafiantes.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	1	2,2	2,2	2,2
	“En desacuerdo”	14	30,4	30,4	32,6
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	14	30,4	30,4	63,0
	“De acuerdo”	13	28,3	28,3	91,3
	“Totalmente de acuerdo”	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre el *ítem 1*, corresponde a la dimensión de inspiración, donde se nota una postura bastante marcada del 30,4% de las personas encuestadas están en desacuerdo y de la misma manera el 30,4%

están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el presidente les inspira a lograr metas desafiantes.

Tabla 2. Medición de la dimensión: Inspiración

<b>Mi Director (a) Técnico(a) me inspira a alcanzar metas desafiantes.</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	2	4,3	4,3	4,3
	“En desacuerdo”	9	19,6	19,6	23,9
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	18	39,1	39,1	63,0
	“De acuerdo”	15	32,6	32,6	95,7
	“Totalmente de acuerdo”	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Con relación al director técnico, hay una pequeña brecha entre las opiniones dadas donde el 39,1% de las encuestadas arrojan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo manteniendo una postura neutral, mientras que el 32,6% están de acuerdo en que les inspira a lograr las metas desafiantes.

Con lo cual, se considera que en la dimensión de Inspiración en ambos casos las personas implicadas sienten que el llegar a ser mejores jugadoras dentro y fuera de la cancha, tanto en el ámbito personal como profesional depende de cada una de ellas sin ser una persona externa quien les dé esa inspiración.

Tabla 3. Medición de la dimensión: Motivación

**El (la) Presidente (a) del Equipo me hace dar lo mejor de mí mismo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido "Totalmente en desacuerdo"	3	6,5	6,5	6,5
"En desacuerdo"	8	17,4	17,4	23,9
"Ni de acuerdo ni en desacuerdo"	16	34,8	34,8	58,7
"De acuerdo"	17	37,0	37,0	95,7
"Totalmente de acuerdo"	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona al ítem 2, corresponde a la dimensión de motivación, donde el 37.0% de las encuestadas están de acuerdo en que el presidente les hace dar lo mejor de sí mismas.

Tabla 4. Medición de la dimensión: Motivación

**Mi Director (a) Técnico(a) me hace dar lo mejor de mí mismo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido "Totalmente en desacuerdo"	2	4,3	4,3	4,3
"En desacuerdo"	6	13,0	13,0	17,4
"Ni de acuerdo ni en desacuerdo"	15	32,6	32,6	50,0
"De acuerdo"	19	41,3	41,3	91,3
"Totalmente de acuerdo"	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Con relación al director técnico, el 41.3% de las encuestadas, dicen que, se encuentran de acuerdo en que el director técnico les inspira y motiva a dar lo mejor de sí mismas, es decir, rendir el máximo de su capacidad en su actividad como profesional, tanto en el campo de juego como en su vida personal.

Con lo cual, se considera que, en la dimensión de Motivación, en ambos casos las personas implicadas sienten que las motivan a dar siempre lo mejor en cada aspecto de su vida tanto profesional como personal.

Tabla 5. Medición de la dimensión: desarrollo de los seguidores

**El (la) Presidente (a) del Equipo me proporciona oportunidades para crecer.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	2	4,3	4,4	4,4
	“En desacuerdo”	7	15,2	15,6	20,0
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	22	47,8	48,9	68,9
	“De acuerdo”	12	26,1	26,7	95,6
	“Totalmente de acuerdo”	2	4,3	4,4	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
	Total	46	100,0		

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre al *ítem 3*, corresponde a la dimensión de desarrollo de los seguidores, donde, el 47.8% de las jugadoras, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el presidente les brinda oportunidades de crecimiento personales y profesionales.

Tabla 6. Medición de la dimensión: desarrollo de los seguidores

**Mi Director (a) Técnico(a) me proporciona oportunidades para crecer.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	2	4,3	4,3	4,3
	“En desacuerdo”	12	26,1	26,1	30,4
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	17	37,0	37,0	67,4
	“De acuerdo”	13	28,3	28,3	95,7
	“Totalmente de acuerdo”	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Con relación al director técnico, el 37.0% de las jugadoras, reafirman que, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, en que el director técnico, les conmina a crecer tanto en el ámbito profesional, como el ámbito familiar, donde las herramientas y oportunidades para conseguir esos objetivos no vienen necesariamente como parte del desarrollo de los seguidores.

Con lo cual, se considera que, en la dimensión desarrollo de los seguidores, en ambos casos las personas implicadas sienten que es mediático el actuar de los seguidores con respecto a su desarrollo donde las oportunidades de crecer en cada aspecto de su vida tanto profesional como personal.

Tabla 7. Medición de la dimensión: consideración individualizada

**El (la) Presidente (a) del Equipo se preocupa por mis necesidades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	1	2,2	2,2	2,2
	“En desacuerdo”	20	43,5	43,5	45,7
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	17	37,0	37,0	82,6
	“De acuerdo”	4	8,7	8,7	91,3
	“Totalmente de acuerdo”	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional relacionada al *ítem 4*, corresponde a la dimensión de consideración individualizada, al respecto, el 43.5% de las encuestadas con respecto al presidente, están en desacuerdo en que se preocupa por las necesidades de las jugadoras

Tabla 8. Medición de la dimensión: consideración individualizada

**Mi Director (a) Técnico(a) se preocupa por mis necesidades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	3	6,5	6,5	6,5
	“En desacuerdo”	16	34,8	34,8	41,3
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	16	34,8	34,8	76,1
	“De acuerdo”	9	19,6	19,6	95,7
	“Totalmente de acuerdo”	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Con relación al director técnico, hay una postura dividida donde en los dos casos no es positiva, el 34.8% tiene el criterio dividido en que están en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo relacionado al criterio con respecto al director técnico.

Lo observable, es que ninguno de los dos directivos supera el 50% de respuesta totalmente positiva. Es por ello, que deben trabajar con cada jugadora, para que, sientan que sus directivos presentan una empatía con sus necesidades en el ámbito profesional, personal y familiar.

Tabla 9. Medición de la dimensión: variables de refuerzo

**El (la) Presidente (a) del Equipo tiene una visión clara para el equipo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	3	6,5	6,5	6,5
	“En desacuerdo”	10	21,7	21,7	28,3
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	12	26,1	26,1	54,3
	“De acuerdo”	15	32,6	32,6	87,0
	“Totalmente de acuerdo”	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información sobre el ítem 5, corresponde a la dimensión variables de refuerzo, donde, el 32.6% de las jugadoras con relación al presidente están de acuerdo en relación con lo que espera del equipo la visión que tiene, lo que exige dentro de una institución que apunta a conformarse como un referente del fútbol nacional.

Tabla 10. Medición de la dimensión: variables de refuerzo

**Mi Director (a) Técnico(a) tiene una visión clara para el equipo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“En desacuerdo”	15	32,6	32,6	32,6
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	13	28,3	28,3	60,9
	“De acuerdo”	14	30,4	30,4	91,3
	“Totalmente de acuerdo”	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Con respecto al director técnico podemos ver que el 32.6 concuerdan en que, no tiene una visión clara para el equipo femenino lo que se da mediante un consenso que tiene que ver con los resultados a nivel competitivo.

A través de este análisis se considera que son posturas opuestas las que se observan desde el punto de vista dirigencial y el deportivo donde la parte laboral, promueve el compañerismo entre las jugadoras para que exista un ambiente de trabajo cómodo. Además, del cumplimiento con los salarios, prestaciones, premios y otros alicientes; no así, dentro del aspecto deportivo.

Tabla 11. *Medición de la dimensión: igualdad de oportunidades de empleo*

**¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de ser contratadas como entrenadoras y directivas de un equipo de fútbol que los hombres?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	13	28,3	28,3	28,3
	“En desacuerdo”	20	43,5	43,5	71,7
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	9	19,6	19,6	91,3
	“De acuerdo”	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre el ítem 6, corresponde a la dimensión de igualdad de oportunidades de empleo, donde el 43.5% de las encuestadas están en desacuerdo en que las mujeres tienen las mismas oportunidades de ser contratadas como entrenadoras o dirigentes, y esto demuestra que es arduo el trabajo para que las mujeres a pesar de ser grandes profesionales con su debida preparación académica y experiencia laboral, puedan llegar a ser entrenadoras o dirigentes en similar porcentaje que los hombres.

Tabla 12. Medición de la dimensión: igualdad de oportunidades de promoción

**¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de ascender a puestos directivos en un equipo de fútbol que los hombres?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	10	21,7	21,7	21,7
	“En desacuerdo”	17	37,0	37,0	58,7
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	14	30,4	30,4	89,1
	“De acuerdo”	4	8,7	8,7	97,8
	“Totalmente de acuerdo”	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre el *ítem 7*, corresponde a la dimensión de igualdad de oportunidades de empleo, sugiere que, el 37.0% de las encuestadas están en desacuerdo en que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres, de ser directivas, tanto, para el ámbito de dirección o gerencia como para el ámbito netamente deportivo, es importante destacar, que las jugadoras de fútbol en su mayoría creen que no pueden tener las mismas oportunidades de crecer dentro de la Institución en las que se encuentran, y se sienten sometidas a un comportamiento patriarcal.

Tabla 13. Medición de la dimensión: igualdad de oportunidades de formación

**¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de acceder a programas de formación para entrenadores y directivos de fútbol que los hombres?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	8	17,4	17,4	17,4
	“En desacuerdo”	23	50,0	50,0	67,4
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	12	26,1	26,1	93,5
	“De acuerdo”	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre el *ítem* 8, correspondiente a la dimensión de igualdad de oportunidades de formación, sugiere que, el 50.0% de las encuestadas está en desacuerdo en que las mujeres tienen los mismos derechos que los hombres, en acceder a programas de formación tanto en la dirección técnica, como en el ámbito de la gerencia deportiva.

Tabla 14. Medición de la dimensión: igualdad de oportunidades de liderazgo

**¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de asumir puestos de liderazgo en un equipo de fútbol que los hombres?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	11	23,9	23,9	23,9
	“En desacuerdo”	20	43,5	43,5	67,4
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	13	28,3	28,3	95,7
	“De acuerdo”	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre el *ítem* 9, correspondiente a la dimensión de igualdad de oportunidades de liderazgo, sugiere que, el 43.5% de las encuestadas está en desacuerdo en que las mujeres tienen los mismos derechos que los hombres, en acceder a puestos de liderazgo dentro de sus correspondientes instituciones.

Tabla 15. Medición de la dimensión: igualdad de oportunidades de conciliación de la vida laboral y familiar

**¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de conciliar su vida laboral y familiar que los hombres en un equipo de fútbol?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	8	17,4	17,4	17,4
	“En desacuerdo”	21	45,7	45,7	63,0
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	11	23,9	23,9	87,0
	“De acuerdo”	5	10,9	10,9	97,8
	“Totalmente de acuerdo”	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre el *ítem* 10, correspondiente a la dimensión de igualdad de oportunidades de liderazgo, sugiere que, el 45.7% de las encuestadas está en desacuerdo en que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres, en conciliar el trabajo y una vida personal y familiar acorde a las necesidades de cada una de las jugadoras, para que, de esta manera, logren un desarrollo completo como ser humano y profesional.

Tabla 16. Medición de la capacidad de estimular la innovación.

**¿Crees que el ambiente grupal promueva la creatividad, la experimentación y la implementación de nuevas ideas para abordar desafíos o mejorar procesos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	10	22,4	22,4	22,4
	“En desacuerdo”	5	10,7	10,7	33,0
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	11	23,9	23,9	57,0
	“De acuerdo”	19	40,9	40,9	97,8
	“Totalmente de acuerdo”	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre el *ítem* 10, correspondiente a la medición de la capacidad de estimular la innovación, sugiere que, el 40.7% de las encuestadas está de acuerdo en que el ambiente grupal mejora la creatividad, la experimentación y la implementación de nuevas ideas para abordar desafíos o mejorar procesos de cada una de las jugadoras, para que, de esta manera, logren un desarrollo completo de nuevos retos y oportunidades.

Tabla 17. Medición de promover la colaboración y fomentar un compromiso profundo entre los miembros del equipo.

**¿Crees que el ambiente grupal promueve la colaboración y el compromiso dentro de tu equipo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	5	12,4	12,4	12,4
	“En desacuerdo”	4	10,7	10,7	23,0
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	11	23,9	23,9	47,0
	“De acuerdo”	5	10,9	10,9	57,8
	“Totalmente de acuerdo”	21	42,2	42,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre el *ítem* 11, correspondiente a la medición de promover la colaboración y fomentar un compromiso profundo entre los miembros del equipo, sugiere que, el 42.2% de las encuestadas está totalmente de acuerdo en que el ambiente grupal promueve la colaboración y el compromiso dentro de tu equipo, lo que hace que cada una se sienta motivada a lograr tener mejores expectativas para el club.

Tabla 18. Medición de equidad de género como justicia transformadora.

**¿Crees que en la institución se aborda las desigualdades de género en el entorno, con el objetivo de transformar las estructuras y promover la igualdad sustantiva?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	“Totalmente en desacuerdo”	6	12,4	12,4	12,4
	“En desacuerdo”	21	40,7	40,7	53,0
	“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”	17	33,9	33,9	87,0
	“De acuerdo”	5	10,9	10,9	97,8
	“Totalmente de acuerdo”	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La información adicional que se proporciona sobre el *ítem* 12, correspondiente a la equidad de género como justicia transformadora, sugiere que, el 40.7% de las encuestadas está en desacuerdo en que la institución se esté abordando de manera efectiva las desigualdades de género con un enfoque transformador.

### **Análisis de fiabilidad del instrumento**

Para analizar los datos recolectados a través de *Google Forms*, se emplea el *software* estadístico especializado IBM-SPSS *Statistics* 29, para el análisis de la información. Obteniéndose como resultado un valor de Alfa de Cronbach de 0.981 con un número de 100 preguntas (90 para medir el liderazgo transformacional y 10 para medir la equidad de género), con lo cual, existe fiabilidad para las variables analizadas.

Tabla 19. Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	100

Fuente: elaboración propia

## Estadísticos descriptivos

Para lograr la sustentación de la idea científica a defender, la cual expresa que: un plan de liderazgo transformacional contribuye a que exista equidad de género para los equipos femeninos de la provincia de Tungurahua.

En la tabla 18, se calculan los estadísticos descriptivos, donde se obtienen los valores de tamaño muestral, media muestral y desviación estándar muestral.

Tabla 20. Estadísticos descriptivos

		Promedio_Liderazgo_ Transformacional	Promedio_Equidad _Genero
N	Válido	46	46
	Perdidos	0	0
Media		3,15	2,15
Mediana		3,00	2,00
Desv. estándar		1,074	,816
Varianza		1,154	,665
Mínimo		1	1
Máximo		5	4

Fuente: elaboración propia

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El fútbol es un deporte que ha sido tradicionalmente dominado por los hombres. Sin embargo, en los últimos años, el fútbol femenino ha experimentado un crecimiento significativo, tanto en términos de popularidad como de participación. Este crecimiento ha sido impulsado por una serie de factores, incluyéndose: aumento de la cobertura mediática, inversión en el fútbol femenino; y, compromiso de las mujeres con el deporte.

Sin embargo, a pesar de todo el progreso alcanzado, todavía existen importantes barreras para la equidad de género en el fútbol. Estas barreras, incluyen, la discriminación, los estereotipos y la falta de oportunidades. Para superar estas barreras y promover la equidad de género en el fútbol femenino, es necesario un enfoque de liderazgo transformacional.

Dado lo descrito y considerándose el Liderazgo transformacional, debe decirse, es un estilo de liderazgo que se centra en el desarrollo de las personas y en la creación de un cambio positivo. Donde, los líderes transformadores son visionarios, inspiradores y comprometidos con la justicia social. Con lo cual, en el contexto del fútbol femenino, el liderazgo transformacional puede utilizarse para:

- **Crear una cultura de inclusión y equidad:** los líderes transformadores pueden crear un entorno en el que las mujeres se sientan bienvenidas y apoyadas.
- **Superar los estereotipos de género:** los líderes transformadores pueden desafiar los estereotipos de género que limitan las oportunidades de las mujeres en el fútbol.
- **Promover el cambio social:** los líderes transformadores pueden utilizar su influencia para promover la equidad de género en el fútbol y en la sociedad en general.

Como se puede percibir, los elementos del liderazgo transformacional permiten ampliar la cultura de los gerentes de equipos y deportivos en el fútbol femenino,

solo que deben aplicar la conciencia de ejecutarlo en la práctica. Esto contribuye a la protección del género femenino en cuanto al desarrollo de la práctica del deporte (fútbol) y al enriquecimiento de una cultura más integral para comprender que se trata del deporte y no del género, pues, no debe existir discriminación de ningún tipo.

Si todo lo expuesto se logra, pues, los medios comunicacionales del deporte deben asumirlo con total normalidad, sin que existan estereotipos diferenciadores y menos discriminadores del género, como bien se ha tratado en todo el estudio de investigación.

### **Plan de liderazgo transformacional de los equipos femeninos profesionales Macará y Mushuc Runa**



Elaborado por:	Aprobado por:	
Leslie Dayana Jaramillo Reyes	Directivo Macara	Directivo Mushuc Runa

### **3.1. Plan de liderazgo transformacional**

#### **Resumen del diagnóstico**

Para el desarrollo de este plan transformacional fue necesario desarrollar encuestas donde permitió medir el liderazgo transformacional relacionado a la equidad de género, se analizaron varios aspectos con relación a las diferentes variables, y cada una de ellas demuestran una inconformidad por como los directivos y entrenadores manejan temas como inspiración, donde, claramente se puede notar que el 88% mantiene una postura mediática y todas sienten que el dar lo mejor de sí no siempre es tomado como motivo de incentivo; sin embargo, cuando se trata de motivación el director técnico es quien contribuye positivamente con este ítem, ya que un 41,3% considera que si existe ese estímulo para dar lo mejor de sí.

En el desarrollo de los seguidores la postura es muy neutral donde las jugadoras no sienten ni rechazo ni apoyo en cuanto a su desarrollo profesional, una de las variables más importantes es la consideración individualizada donde la mayoría el 43,5 % demuestra que los directivos no se preocupan por las necesidades de cada una, con estos porcentajes tan altos de negatividad y quemeimportismo, se puede considerar que las expectativas tradicionales de género pueden contribuir a la percepción de que el fútbol es un deporte masculino, lo que desalienta la participación femenina y refuerza estereotipos, la falta de inversión y apoyo histórico ha llevado a un desarrollo desigual, el fútbol femenino ha recibido menos inversión y apoyo en comparación con el masculino. Esto se traduce en diferencias salariales, instalaciones de entrenamiento y oportunidades para las jugadoras.

Con este análisis se puede expresar que, en estas dos instituciones analizadas todavía existe una brecha entre las oportunidades para las mujeres en relación con el liderazgo transformacional que tienen los directivos, por lo tanto, este plan es una herramienta para el nivel directivo ambas instituciones.

### Objetivo general

Desarrollar la competencia de liderazgo transformacional asociado a la equidad de género en las jugadoras de los equipos de fútbol profesional de Tungurahua.

### Objetivos específicos

- Modificar la concepción de liderazgo a través del estilo transformacional y la equidad de género.
- Brindar a las líderes las estrategias para poder afrontar con éxito los desafíos de una competencia para alcanzar la equidad de género.
- Desarrollar habilidades y estrategias del liderazgo transformacional en el contexto organizacional deportivo.
- Empezar un proceso de acompañamiento a través del coaching.
- Buscar las líderes definiendo claramente el perfil del líder que se está buscando, considerando el entorno específico de la institución, los desafíos actuales y las metas a largo plazo.

Tabla 21. Implementación estratégica

Objetivo	Estrategia	Recursos		
		R. Materiales	R. Humanos	R. Financieros
Modificar la concepción de liderazgo a través del estilo transformacional y la equidad de género.	Llevar a cabo programas de concientización a las jugadoras sobre la importancia del liderazgo transformacional y la equidad de género mediante exposiciones y entrevistas, discusiones grupales, elaboración de esquemas.	Medios audiovisuales Laptop Material didáctico	Capacitador (a) Jugadoras	\$ 50 material didáctico. \$ 30 costo por hora de Capacitador 5 horas por semana \$ 500 Costo total de la actividad. <b>\$550</b>
Establecer y aplicar políticas de remuneración equitativa que eliminen las disparidades salariales de género en todos los niveles de organización, promoviendo así la	Realizar una evaluación exhaustiva de la brecha salarial de género en la institución para identificar y comprender las disparidades salariales existentes.	Laptop Material didáctico Roles de pago	Dirigentes Jugadores/as Contador/a	Sin valor

<p>equidad de género en las instituciones.</p>	<p>Implementar políticas de transparencia salarial que aseguren que todos los jugadores tengan acceso a información clara y detallada sobre la estructura de remuneración y los criterios utilizados para determinar los salarios</p>			
<p>Facilitar la inclusión activa de mujeres en roles dirigenciales dentro del ámbito deportivo con el fin de promover la equidad de género en la toma de decisiones y en la gestión de las organizaciones deportivas.</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con empresas y patrocinadores que compartan el compromiso de promover la igualdad de género dentro de las instituciones.</p>	<p>Medios audiovisuales Laptop Material didáctico</p>	<p>Dirigentes Jugadores/as Capacitador/a Patrocinadores</p>	<p>Costo total de la actividad. <b>\$1400</b></p>
	<p>Realizar campañas de concienciación y reconocimiento que resalten los logros de las mujeres en la gestión deportiva y sirvan como inspiración para otras mujeres.</p>			
	<p>Establecer programas formales de mentoreo que conecten a mujeres interesadas en roles dirigenciales y de monitores deportivos con líderes deportivas establecidas.</p>			

<p>Capacitar a las personas mediante talleres interactivos sobre estrategias para abordar los desafíos de género en el ámbito deportivo, fomentando así un entorno más equitativo y empoderador dentro de las diferentes instituciones u organizaciones.</p>	<p>Organizar un taller durante las sesiones de entrenamiento regulares del equipo masculino, esto permite que las jugadoras participen en un entorno más familiar, donde puedan discutir abiertamente sus experiencias y trabajar juntos en la construcción de estrategias.</p>	<p>Medios audiovisuales Laptop Material didáctico</p>	<p>Dirigentes Jugadores/as Capacitador/a Patrocinadores Público en general</p>	<p>Costo total de la actividad. <b>\$1000</b></p>
	<p>Motivar a todas las instituciones públicas o privadas a tener equipo femenino y masculino en todas las disciplinas deportivas</p>			
	<p>Implementar talleres en instituciones educativas y organizaciones comunitarias, esto proporcionaría una oportunidad para abordar la equidad de género en el deporte desde una perspectiva más amplia.</p>			
<p>Desarrollar estrategias para fomentar un ambiente donde se reconozcan los logros y se celebren los esfuerzos personales o grupales del equipo femenino, en los eventos deportivos del equipo masculino.</p>	<p>Diseñar carteles y pancartas que resalten los logros del equipo femenino durante los eventos deportivos del equipo masculino, estos carteles podrían exhibirse en las gradas o en áreas prominentes del recinto deportivo para aumentar la visibilidad y el reconocimiento.</p>	<p>Material didáctico Viniles Banners</p>		<p>Costo total de la actividad. <b>\$1300</b></p>
	<p>Invitar a directivos, entrenadores, compañeros de equipo y</p>			

	espectadores a participar en la celebración y expresar su apoyo al equipo femenino.			
	Organizar una breve ceremonia antes o después de los eventos deportivos del equipo masculino para reconocer públicamente los logros y esfuerzos del equipo femenino.			
Diseñar una estrategia de promoción y marketing para los partidos de mujeres, utilizando la programación de los partidos de mujeres antes de los masculinos como un atractivo adicional para los aficionados, y una forma ideal de promocionar el fútbol femenino.	Fomentar la colaboración entre los equipos masculinos y femeninos para promover una cultura de apoyo mutuo. Organiza eventos conjuntos, entrenamientos compartidos y actividades de promoción.	Medios audiovisuales Laptop Material didáctico	Dirigentes Jugadores/as Capacitador/a Patrocinadores Público en general	Costo total de la actividad. <b>\$1500</b>
	Realizar un análisis exhaustivo para determinar la viabilidad de implementar esta estrategia. Evalúa la aceptación por parte de los equipos masculinos y femeninos, así como de los aficionados y patrocinadores.			
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5750,00</b>

Fuente: elaboración propia

Para cumplir los objetivos que se establecen, se elabora un cronograma de actividades, que nos permitirán desarrollarlos con fechas establecidas de inicio y fin, con una secuencia de una sesión por semana en un plazo máximo de 4 meses, para cada actividad hay un plan operativo que se detalla a continuación.

Tabla 22. Objetivo 1 Estrategia 1

<b>OBJETIVO:</b> Modificar la concepción de liderazgo a través del estilo transformacional y la equidad de género.				
<b>ESTRATEGIA:</b> Llevar a cabo programas de concientización sobre la importancia del liderazgo transformacional y la equidad de género mediante exposiciones y entrevistas, discusiones grupales, elaboración de esquemas.				
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Mediante charlas y capacitaciones dirigidas a las jugadoras, se desea incorporar una concepción amplia de lo que significa ser líder, para comprender y valorar el significado y la importancia del liderazgo transformacional en las organizaciones deportivas y entender el significado y las dimensiones de la equidad de género.	Realizar charlas y capacitaciones.	<b>Módulo 1</b> * Naturaleza del liderazgo  * Liderazgo y cultura organizacional  * Estilos de liderazgo  * Vídeo: El liderazgo y sus estilos  * Características y habilidades del liderazgo  * Caso: Características de líder  * Descubriendo nuestro líder interior	1 semana	<b>Capacitador</b>  <b>Presidente (a)</b>  <b>Entrenador (a)</b>
		<b>Módulo 2</b>  * Enfoque transformacional  * Competencias del liderazgo transformacional  * Razones para aplicar el liderazgo transformacional a la organización  * Cómo convertirse en un líder transformador  * Ventajas de ser un líder transformador	1 semana	

		<b>Módulo 3</b> * Equidad de género * Características de la equidad de género * Fundamentos esenciales * Derechos Humanos fundamentales * Leyes y normas sociales	1 semana	
--	--	--	----------	--

Fuente: elaboración propia

En esta actividad se abordarán diferentes temas como, los conceptos del liderazgo y sus estilos, importancia y las características de un líder; asimismo, de un alcance sobre el estilo transformacional y su implicancia en la equidad de género. Además, se impartirá información sobre la equidad de género y todo aquello que lo involucra para así afrontar situaciones adversas en el contexto deportivo y organizacional. Será impartida a través de un programa de capacitación dividido en 3 módulos, el cual, está dirigido a las jugadoras de los equipos de fútbol profesional de Tungurahua con una duración de 3 semanas.

Tabla 23. Objetivo 2 estrategia 1

<b>OBJETIVO:</b> Establecer y aplicar políticas de remuneración equitativa que eliminen las disparidades salariales de género en todos los niveles de organización, promoviendo así la equidad de género en las instituciones.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Realizar una evaluación exhaustiva de la brecha salarial de género en la institución para identificar y comprender las disparidades salariales existentes.			
JUSTIFICACIÓN	ACTIVIDAD	PERIODO	RESPONSABLE
Ofrecer una remuneración equitativa promueve un entorno laboral justo y equitativo, lo que puede mejorar el compromiso y la satisfacción laboral. Esto a su vez ayuda a retener el talento femenino y promover su desarrollo profesional dentro de la institución.	Revisar las políticas y prácticas de remuneración existentes para identificar posibles sesgos de género. Esto podría implicar la eliminación de prácticas como la negociación salarial que pueden perpetuar las disparidades salariales.	4 semana	<b>Presidente (a)</b> <b>Contador (a)</b>

Fuente: elaboración propia

Esta actividad se utiliza los datos recopilados para identificar cualquier disparidad salarial de género que pueda existir dentro de la organización. Esto puede implicar comparar los salarios promedio entre hombres y mujeres, así como identificar diferencias en las tasas de promoción y bonificaciones.

Examina cualquier patrón o tendencia que surja de los datos para determinar si hay sesgos de género presentes en las políticas y prácticas de remuneración.

#### Desarrollo de Estrategias de Mitigación:

Una vez identificados los posibles sesgos de género, trabaja en desarrollar estrategias para mitigarlos. Esto puede incluir:

Modificar las políticas de remuneración para garantizar la equidad de género. Eliminar prácticas como la negociación salarial que puedan perpetuar las disparidades salariales al implementar sistemas de revisión salarial periódica para garantizar la equidad continua. Considera también la implementación de programas de capacitación y sensibilización sobre equidad de género para todos los empleados, con una duración de 4 semanas.

Tabla 24. Objetivo 2 estrategia 2

<b>OBJETIVO:</b> Establecer y aplicar políticas de remuneración equitativa que eliminen las disparidades salariales de género en todos los niveles de organización, promoviendo así la equidad de género en las instituciones.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Implementar políticas de transparencia salarial que aseguren que todos los jugadores tengan acceso a información clara y detallada sobre la estructura de remuneración y los criterios utilizados para determinar los salarios.			
JUSTIFICACIÓN	ACTIVIDAD	PERIODO	RESPONSABLE
Ofrecer una remuneración equitativa promueve un entorno laboral justo y equitativo, lo que puede mejorar el compromiso y la satisfacción laboral. Esto a su vez ayuda a retener el talento femenino y promover su desarrollo profesional dentro de la institución.	Preparar documentos informativos que describan la estructura de remuneración del equipo, incluidos los diferentes componentes de salario (salario base, bonificaciones, incentivos, etc.) y los criterios utilizados para determinar cada uno.	2 semanas	<b>Presidente (a)</b> <b>Contador (a)</b> <b>Jugadores/as</b>

Fuente: elaboración propia

Esta actividad reúne toda la información relevante sobre la estructura de remuneración actual del equipo. Esto incluye los distintos componentes salariales, como salario base, bonificaciones, incentivos, beneficios adicionales, entre otros., con una duración de 2 semanas.

Tabla 25. Objetivo 3 estrategia 1

<b>OBJETIVO:</b> Facilitar la inclusión activa de mujeres en roles dirigenciales dentro del ámbito deportivo con el fin de promover la equidad de género en la toma de decisiones y en la gestión de las organizaciones deportivas.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Establecer alianzas estratégicas con empresas y patrocinadores que compartan el compromiso de promover la igualdad de género dentro de las instituciones.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Al asociarse con empresas y patrocinadores comprometidos con la igualdad de género, las instituciones deportivas pueden amplificar su mensaje y llegar a una audiencia más amplia. Estas alianzas permiten que el compromiso con la igualdad de género se difunda a través de múltiples canales de comunicación y plataformas, lo que aumenta su impacto.	Tener acceso a instalaciones, tecnología, o servicios profesionales que ayuden a llevar a cabo programas y eventos relacionados con la igualdad de género.	<b>5 semanas</b>	<b>Presidente (a)</b> <b>Patrocinadores</b> <b>Jugadores (as)</b>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad evalúa qué instalaciones, tecnología o servicios profesionales se necesitará para llevar a cabo tus programas y eventos relacionados con la igualdad de género. Revisar los recursos que ya están disponibles dentro de la organización, así como los recursos que se podría necesitar obtener externamente. Esta actividad tendrá una duración de 5 semanas.

Tabla 26. Objetivo 3 estrategia 2

<b>OBJETIVO:</b> Facilitar la inclusión activa de mujeres en roles dirigenciales dentro del ámbito deportivo con el fin de promover la equidad de género en la toma de decisiones y en la gestión de las organizaciones deportivas.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Realizar campañas de concienciación y reconocimiento que resalten los logros de las mujeres en la gestión deportiva y sirvan como inspiración para otras mujeres.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Las campañas de concienciación y reconocimiento ayudan a contrarrestar los estereotipos de género y los prejuicios que pueden existir en la industria deportiva. Resaltar los logros de las mujeres en la gestión deportiva promueve la equidad de género y contribuye a crear un entorno más inclusivo y diverso.	Realizar sesiones de retroalimentación positiva donde los logros individuales y de equipo sean reconocidos. Proporcionar comentarios específicos y destacar la contribución única de cada miembro del equipo.	<b>5 semanas</b>	<b>Presidente (a)</b> <b>Público en general.</b> <b>Jugadores (as)</b>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad se comienza proporcionando una retroalimentación individualizada a cada miembro del equipo. Reconociendo sus logros y habilidades específicas, y destaca cómo han contribuido al éxito del equipo.

Siendo específico en los comentarios, destacando ejemplos concretos de contribuciones positivas y logros alcanzados, después de abordar los logros individuales, reconoce los logros del equipo en su conjunto. Esta actividad tendrá una duración de 5 semanas.

Tabla 27. Objetivo 3 estrategia 3

<b>OBJETIVO:</b> Facilitar la inclusión activa de mujeres en roles dirigenciales dentro del ámbito deportivo con el fin de promover la equidad de género en la toma de decisiones y en la gestión de las organizaciones deportivas.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Establecer programas formales de mentoreo que conecten a mujeres interesadas en roles dirigenciales y de monitores deportivos con líderes deportivas establecidas.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Los programas de mentoría permiten a las mujeres establecer conexiones valiosas en la industria deportiva a través de sus mentoras, lo que puede abrir puertas a oportunidades profesionales, colaboraciones y redes de apoyo adicionales.	Invitar a mujeres interesadas en roles de liderazgo y monitoreo deportivo a participar en el programa de mentoría. Se pueden realizar convocatorias abiertas o identificar candidatas a través de redes profesionales y organizaciones deportivas.	<b>5 semanas</b>	<b>Presidente (a)</b> <b>Público en general.</b> <b>Jugadores (as)</b>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad se realizará convocatorias abiertas a través de medios de comunicación, redes sociales, sitios web de organizaciones deportivas y otros canales pertinentes. Anuncia la oportunidad de participar en el programa de mentoría y proporciona información sobre cómo postularse.

Identifica candidatas potenciales a través de redes profesionales y organizaciones deportivas. Puedes contactar directamente a mujeres que se destaquen en sus roles deportivos o que expresen interés en ascender en su carrera. Con una duración de 5 semanas.

Tabla 28. Objetivo 4 estrategia 1

<b>OBJETIVO:</b> Capacitar a las personas mediante talleres interactivos sobre estrategias para abordar los desafíos de género en el ámbito deportivo, fomentando así un entorno más equitativo y empoderador dentro de las diferentes instituciones u organizaciones.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Organizar un taller durante las sesiones de entrenamiento regulares del equipo masculino, esto permite que las jugadoras participen en un entorno más familiar, donde puedan discutir abiertamente sus experiencias y trabajar juntos en la construcción de estrategias.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Al permitir que las jugadoras participen en un entorno más familiar, como las sesiones de entrenamiento del equipo masculino, se promueve la inclusión y la integración de género en el deporte. Esto les brinda a las jugadoras la oportunidad de sentirse parte del equipo y de la comunidad deportiva en general.	Coordinar con el cuerpo técnico y los líderes del equipo masculino para organizar una sesión de entrenamiento conjunta que incluya a jugadores y jugadoras.	Permanente	<b>Entrenador (a)</b> <b>Jugadores (as)</b>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad, establece una comunicación abierta y clara con el cuerpo técnico y los líderes del equipo masculino y femenino. Explica el propósito de la sesión de entrenamiento conjunta y la importancia de la colaboración entre ambos equipos.

Coordina una reunión con el cuerpo técnico y los líderes de ambos equipos para discutir los detalles logísticos y las expectativas para la sesión de entrenamiento conjunta. Esta actividad es permanente.

Tabla 29 Objetivo 4 estrategia 2

<b>OBJETIVO:</b> Capacitar a las personas mediante talleres interactivos sobre estrategias para abordar los desafíos de género en el ámbito deportivo, fomentando así un entorno más equitativo y empoderador dentro de las diferentes instituciones u organizaciones.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Motivar a todas las instituciones públicas o privadas a tener equipo femenino y masculino en todas las disciplinas deportivas			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Fomentar la participación equitativa de hombres y mujeres en todas las disciplinas deportivas promueve la igualdad de género al brindar oportunidades iguales para ambos sexos. Esto desafía los estereotipos de género y contribuye a la creación de un entorno deportivo más inclusivo y equitativo.	<p>Nombre de la Actividad: "Día de Deportes sin Género"</p> <p>Objetivo de la Actividad:</p> <p>Promover la igualdad de género en el deporte al fomentar la participación equitativa de hombres y mujeres en todas las disciplinas deportivas.</p> <p>Desafiar los estereotipos de género al ofrecer oportunidades iguales para ambos sexos en una variedad de deportes.</p> <p>Crear conciencia sobre la importancia de un entorno deportivo inclusivo y equitativo.</p>	<b>Permanente</b>	<b>Entrenador (a)</b> <b>Jugadores (as)</b>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad, asegura de que hombres y mujeres tengan acceso igualitario a oportunidades deportivas en una variedad de disciplinas. Esto puede requerir la implementación de políticas que promuevan la igualdad de género en la selección de equipos, la distribución de recursos y el acceso a instalaciones deportivas, esta actividad se la realizara de forma permanente.

Tabla 30 Objetivo 4 estrategia 3

<b>OBJETIVO:</b> Capacitar a las personas mediante talleres interactivos sobre estrategias para abordar los desafíos de género en el ámbito deportivo, fomentando así un entorno más equitativo y empoderador dentro de las diferentes instituciones u organizaciones.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Implementar talleres en instituciones educativas y organizaciones comunitarias, esto proporcionaría una oportunidad para abordar la equidad de género en el deporte desde una perspectiva más amplia.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Los talleres ofrecen una plataforma para educar y crear conciencia sobre la importancia de la equidad de género en el deporte. Al proporcionar información sobre las disparidades de género en el deporte y sus efectos en la participación y el desarrollo de los atletas, se puede fomentar una comprensión más profunda del problema y la necesidad de abordarlo.	<p>Nombre de la Actividad: "Taller de Equidad de Género en el Deporte"</p> <p>Objetivo de la Actividad:</p> <p>Educar a los participantes sobre la importancia de la equidad de género en el deporte.</p> <p>Crear conciencia sobre las disparidades de género en el deporte y sus efectos en la participación y el desarrollo de los atletas.</p> <p>Fomentar una comprensión más profunda del problema y la necesidad de abordarlo.</p>	4 semanas	<p><b>Psicólogo</b></p> <p><b>Presidente (a)</b></p> <p><b>Entrenador (a)</b></p>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad, se utiliza una variedad de canales de comunicación para llegar a la audiencia, como redes sociales, sitios web, boletines informativos, correo electrónico, folletos impresos, medios de comunicación locales y eventos comunitarios con una duración de 4 semanas.

Tabla 31. Objetivo 5 estrategia 1

<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar estrategias para fomentar un ambiente donde se reconozcan los logros y se celebren los esfuerzos personales o grupales del equipo femenino, en los eventos deportivos del equipo masculino.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Diseñar carteles y pancartas que resalten los logros del equipo femenino durante los eventos deportivos del equipo masculino, estos carteles podrían exhibirse en las gradas o en áreas prominentes del recinto deportivo para aumentar la visibilidad y el reconocimiento.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Exhibir los logros del equipo femenino durante los eventos deportivos del equipo masculino envía un mensaje claro de apoyo a la igualdad de género en el deporte. Esto demuestra que los logros de ambos equipos son valorados por igual y contribuye a derribar estereotipos de género arraigados en el deporte.	Exhibir carteles y pancartas que resalten los logros del equipo femenino durante los eventos deportivos del equipo masculino demuestra un fuerte apoyo y empoderamiento hacia las jugadoras por parte de la comunidad deportiva en su conjunto. Esto les hace sentirse valoradas y respaldadas, lo que puede aumentar su autoestima y confianza en sí mismas como atletas.	<b>Permanente</b>	<b>Equipo de Marketing</b>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad, se diseñan carteles y pancartas que resalten los logros del equipo femenino de manera clara y llamativa. Incluye imágenes de las jugadoras, estadísticas destacadas y mensajes de apoyo y reconocimiento.

Identificando las ubicaciones más adecuadas para exhibir los carteles y pancartas durante el evento deportivo del equipo masculino. Esto puede incluir áreas prominentes como las gradas, los accesos al estadio o las zonas de congregación de espectadores. La duración de esta actividad será de manera permanente.

Tabla 32. Objetivo 5 estrategia 2

<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar estrategias para fomentar un ambiente donde se reconozcan los logros y se celebren los esfuerzos personales o grupales del equipo femenino, en los eventos deportivos del equipo masculino.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Invitar a directivos, entrenadores, compañeros de equipo y espectadores a participar en la celebración y expresar su apoyo al equipo femenino.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
La participación de directivos, entrenadores, compañeros de equipo y espectadores en la celebración del equipo femenino es una muestra de reconocimiento y reconocimiento hacia el arduo trabajo y los logros de las jugadoras. Esto les brinda el reconocimiento que merecen por sus esfuerzos y contribuciones al deporte.	<p>Nombre de la Actividad: "Día de Reconocimiento al Equipo Femenino"</p> <p>Objetivo de la Actividad:</p> <p>Reconocer y celebrar los logros y contribuciones del equipo femenino en el deporte.</p> <p>Fomentar la participación activa de directivos, entrenadores, compañeros de equipo y espectadores en la celebración.</p> <p>Brindar un espacio para expresar el reconocimiento y aprecio hacia las jugadoras por su arduo trabajo y dedicación.</p>	permanente	<p><b>Presidente (a)</b></p> <p><b>Directivos</b></p> <p><b>Jugadores (as)</b></p> <p><b>Entrenadores</b></p>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad, pretende diseñar un programa detallado que incluya una variedad de actividades para reconocer y celebrar los logros del equipo femenino. Esto puede incluir discursos de apertura, presentaciones de premios, testimonios de compañeros de equipo y entrenadores, proyección de videos destacando momentos importantes del equipo, entre otros con una duración permanente.

Tabla 33 Objetivo 5 estrategia 3

<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar estrategias para fomentar un ambiente donde se reconozcan los logros y se celebren los esfuerzos personales o grupales del equipo femenino, en los eventos deportivos del equipo masculino.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Organizar una breve ceremonia antes o después de los eventos deportivos del equipo masculino para reconocer públicamente los logros y esfuerzos del equipo femenino.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estas ceremonias proporcionan una oportunidad crucial para reconocer y valorar públicamente los logros y esfuerzos del equipo femenino. Esto demuestra un respeto y aprecio genuino hacia las jugadoras por su dedicación y contribuciones al deporte, lo que fortalece su sentido de pertenencia y motivación.	<p>Nombre de la Actividad: "Noche de Reconocimiento del Equipo Femenino"</p> <p>Objetivo de la Actividad:</p> <p>Reconocer y valorar públicamente los logros y esfuerzos del equipo femenino en el deporte.</p> <p>Mostrar un respeto y aprecio genuino hacia las jugadoras por su dedicación y contribuciones.</p> <p>Fortalecer el sentido de pertenencia y motivación del equipo femenino.</p>	permanente	<p><b>Psicólogo</b></p> <p><b>Presidente (a)</b></p> <p><b>Entrenador (a)</b></p>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad, pretende diseñar un programa detallado que incluya una variedad de actividades para reconocer y celebrar los logros del equipo femenino. Esto puede incluir discursos de apertura, presentaciones de premios, testimonios de compañeros de equipo y entrenadores, proyección de videos destacando momentos importantes del equipo, entre otros con una duración permanente.

Tabla 34. Objetivo 6 estrategia 1

<b>OBJETIVO:</b> Diseñar una estrategia de promoción y marketing para los partidos de mujeres, utilizando la programación de los partidos de mujeres antes de los masculinos como un atractivo adicional para los aficionados, y una forma ideal de promocionar el fútbol femenino.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Fomentar la colaboración entre los equipos masculinos y femeninos para promover una cultura de apoyo mutuo. Organiza eventos conjuntos, entrenamientos compartidos y actividades de promoción.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Fomentar la colaboración entre equipos masculinos y femeninos en el deporte es beneficioso tanto para los jugadores como para la comunidad deportiva en general al promover la igualdad de género, el crecimiento personal y profesional, el fortalecimiento de la comunidad, la mejora del rendimiento, la promoción de la diversidad y la inclusión, y la inspiración para futuras generaciones.	Una actividad específica para fomentar la colaboración entre equipos masculinos y femeninos en el deporte es organizar un torneo mixto. Este tipo de evento no solo promueve la igualdad de género y la colaboración entre ambos sexos, sino que también proporciona una oportunidad única para que los jugadores experimenten los beneficios mencionados.	<b>5 semanas</b>	<b>Capacitador</b> <b>Presidente (a)</b> <b>Entrenador (a)</b>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad, se invita a equipos masculinos y femeninos a participar en el torneo. Asegúrate de tener un número equilibrado de equipos de ambos sexos para garantizar la igualdad de oportunidades y competencia. Promociona el torneo mixto a través de diferentes canales, como redes sociales, sitios web deportivos, carteles y boletines informativos. Destaca los beneficios de participar en un evento que fomenta la igualdad de género y la colaboración entre equipos con una duración de 5 semanas.

Tabla 35 Objetivo 6 estrategia 2

<b>OBJETIVO:</b> Diseñar una estrategia de promoción y marketing para los partidos de mujeres, utilizando la programación de los partidos de mujeres antes de los masculinos como un atractivo adicional para los aficionados, y una forma ideal de promocionar el fútbol femenino.			
<b>ESTRATEGIA:</b> Realizar un análisis exhaustivo para determinar la viabilidad de implementar esta estrategia. Evalúa la aceptación por parte de los equipos masculinos y femeninos, así como de los aficionados y patrocinadores.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Determinar la viabilidad de implementar la estrategia del torneo mixto de fútbol, identificando los niveles de aceptación por parte de los equipos, los aficionados y los patrocinadores, así como las posibles áreas de oportunidad y desafíos a superar. Esto proporcionaría una base sólida para tomar decisiones informadas sobre la realización del evento.	<p>Encuestas de opinión: Realizar encuestas entre los aficionados para medir su interés en un torneo mixto y su disposición a asistir y apoyar el evento.</p> <p>Análisis de asistencia: Revisar la asistencia a eventos deportivos anteriores organizados por los equipos masculinos y femeninos para estimar el nivel de interés y apoyo de los aficionados.</p> <p>Retroalimentación en redes sociales: Monitorear las redes sociales y los foros en línea para obtener comentarios y opiniones sobre la idea del torneo mixto por parte de la comunidad de aficionados.</p>	<b>5 semanas</b>	<p><b>Directivos</b></p> <p><b>Público en general.</b></p> <p><b>Jugadores (as)</b></p>

Fuente: elaboración propia

En esta actividad, se diseña una encuesta que incluya preguntas sobre el interés de los aficionados en un torneo mixto, su disposición a asistir y apoyar el evento, así como cualquier comentario adicional que deseen compartir. Utiliza plataformas en línea o físicas para distribuir la encuesta. Distribución de la Encuesta: Distribuye la encuesta entre los aficionados a través de diversos canales, como redes sociales, correos electrónicos, boletines informativos, sitios web deportivos y eventos deportivos anteriores. Asegúrate de alcanzar a una muestra representativa de la base de aficionados. La duración de esta actividad será de 5 semanas.

## CONCLUSIONES

- La combinación de un liderazgo transformacional y una perspectiva de género equitativa no solo fortalece la cohesión y eficacia de los equipos, sino que también impulsa la innovación y la adaptabilidad en un mundo en constante cambio, lo cual es favorable para modificar las concepciones tradicionales de liderazgo.
- Al afrontar colectivamente los desafíos en la búsqueda de la equidad de género, se construye un futuro más inclusivo, equitativo y exitoso para todos, únicamente se requiere brindar a las líderes herramientas estratégicas, que no solo impulsa el avance personal y profesional de las mujeres en posiciones de liderazgo, sino que también sienta las bases para un cambio que beneficia a toda la institución.
- Al integrar la empatía y el reconocimiento en el liderazgo y en la dinámica del equipo, se construye un ambiente de trabajo que no solo impulsa el rendimiento y la colaboración, sino que también nutre la satisfacción y el compromiso de todos los involucrados. Es fundamental proporcionar una explicación sobre la importancia del estudio al obtener respuestas precisas y cercanas a la realidad.
- En el perfil de la líder no solo garantiza una visión a largo plazo, sino que también contribuye a la estabilidad y la consistencia en la dirección de la institución. La búsqueda activa de las líderes que encarnen estas características específicas no solo fortalece el liderazgo transformacional actual, sino que también establece un camino sólido hacia el éxito futuro.
- Al implementar un plan de liderazgo transformacional en los equipos de fútbol profesional de Tungurahua la estrategia vital es alcanzar la equidad de género en este deporte, donde el enfoque principal está, centrado en inspirar, motivar y promover el desarrollo personal y colectivo, no solo transforma la dinámica interna de los equipos, sino que también contribuye

a superar los obstáculos históricos que han perpetuado la desigualdad de género en el fútbol.

- Finalmente, este plan es el inicio de una contribución no solo al crecimiento personal de las jugadoras, sino que también como un cambio positivo en la cultura deportiva y, en última instancia, beneficiando al equipo en conjunto.

## RECOMENDACIONES

- Fomentar programas de entrenamiento y desarrollo que incorporen este estilo de liderazgo. Estos programas, deben enfocarse en capacitar a entrenadores y líderes deportivos para aplicar estrategias que inspiren, empoderen y alineen a sus equipos hacia metas comunes, mientras promueven la inclusión y el respeto a la diversidad de género.
- Promover espacios de discusión y concientización sobre la equidad de género en el deporte, incentivándose la participación equitativa de géneros dentro de un ambiente favorable para el desarrollo de la práctica del deporte.
- Los líderes de los equipos femeninos de fútbol deben desarrollar las habilidades y los comportamientos necesarios para el liderazgo transformacional. Esto incluye habilidades como la inspiración, la influencia, la empatía y la equidad.
- Destacar y respaldar activamente a mujeres líderes en roles directivos y técnicos dentro de los equipos. La presencia de modelos a seguir femeninos en posiciones de liderazgo contribuirá a cambiar las percepciones y a inspirar a las nuevas generaciones de jugadoras y aficionados.
- Establecer sistemas de reconocimiento formal que destaquen los logros individuales y colectivos. Estos sistemas pueden incluir premios, menciones en reuniones de equipo, o incluso la creación de programas de reconocimiento continuo. Al reconocer y celebrar los esfuerzos de las jugadoras, se refuerza una cultura de aprecio mutuo y se fortalece el sentido de pertenencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Castro, M. Á. (2023). Programa “más fútbol, sin género” como estrategia para fortalecer la equidad de género en los adolescentes del Club Marsella de Pradera Valle.
- Andrade Erazo, D. P. (2020). Análisis estratégico comunicacional para promover una equidad de género en las escuelas formativas del Club de fútbol femenino Ñañas en la ciudad de Sangolquí (Tesis de Maestría, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Bartual, M. L., & Fernández, A. P. (2021). ¿Existen los estereotipos de género en la actividad física y el deporte en una muestra de adolescentes de Barcelona? *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (434), 56-65.
- Caminha, S. (2019). Liderazgo transformador para la igualdad de género y los derechos de las mujeres. ONU Mujeres Timor-Leste.
- Cruz, K. N., Muñoz Helú, H., Ríos Mena Gaxiola, J. A., Guimaraes-Mataruna, A., Mataruna-Dos-Santos, L. J., & Reynoso-Sánchez, L. F. (2022). Factores que influyen sobre las actitudes hacia la participación de la mujer en el deporte. *Sportis. Scientific Journal of School Sport, Physical Education and Psychomotricity*, 8(3), 396-415.
- Díaz Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad Y Empresa*, 22(39). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Díaz Zulueta, V. (2019). El deporte sobre la violencia de género. Tesis de grado presentada para optar al Título de Segunda Especialidad Profesional de Educación Física. Tumbes, Perú.

Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). (2023). Programa de Desarrollo del Fútbol Femenino Profesional. <https://digitalhub.fifa.com/m/7dd1c3a5b4de5efb/original/irueiuwuc4auv3aey4lg-pdf.pdf>

Fernández Ariza, M. y García Morales, A. 2022. Inequidad interregional en el situado fiscal para educación. *Investigación & Desarrollo*. 9 (ene. 2022)

Farnsworth Derek, Clark Jennifer L., Hall John, Johnson Shannon, Wysocki Allen y Kepner Karl. Transformational Leadership: The transformation of managers and associates,

García-Esteban, L., Marentes-Castillo, M., Castillo, I., y Álvarez, O. (2023). El estilo transformacional del entrenador como facilitador de la identidad social de jóvenes jugadores/as de baloncesto: el papel mediador de las necesidades psicológicas básicas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(2), 12-25

Gil Holguín, C. M. (2019). Sistema de gestión de equidad de género para clubes profesionales de fútbol, una solución a las inequidades salariales y comerciales del fútbol femenino colombiano.

Guerrero Albero, Á. (2022). Entrenamiento en fútbol: liderazgo y compromiso de práctica deportiva. Tesis de Grado, Universidad Miguel Hernández de Elche.

Hijos, M. N. (2020). Todos los cuerpos, una misma cancha: gambeteando la hegemonía masculina desde un fútbol femenino y disidente.

Koveshnikov, A., & Ehrnrooth, M. (2018). The cross-cultural variation of the effects of transformational leadership behaviors on followers' organizational identification: The case of idealized influence and individualized consideration in Finland and Russia. *Management and Organization Review*, 14(4), 747-779.

- López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., González-Ponce, I., Cantú-Berrueto, A., Parma-Aragón, M., Moncada-Jiménez, J., Salicetti-Fonseca, A., Tassi, J. M., & Leo, F. M. (2022). ¿Son más resilientes los equipos cuyos jugadores están más comprometidos con el grupo? El papel mediador del conflicto intragrupal. *Journal of Human Kinetics*, 81(1), 233-242.
- Maliza, P. (2022). Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global. Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Martínez-Moreno, A., & Cavas-García, F. (2022). Sistemas de gestión de la calidad en organizaciones deportivas.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2018). Liderazgo transformacional y creatividad de los empleados: papel mediador de la autoeficacia creativa y papel moderador del intercambio de conocimientos. *Decision*, 53(5), 894-910.
- Moreno-Arrebola, R. (2019). Estudio de la influencia de la práctica de actividad física y deporte en el liderazgo educativo exitoso.
- Ojeda Coronado, José Santos. (2021). Plan de intervención para desarrollar la competencia del liderazgo transformacional en un equipo de directivos de una mype de Lima metropolitana. Tesis de grado. Universidad Marcelino Champagnat.
- Pascual, E. C., & Alvarez, M. T. (2022). Red-REFERENTE: por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el deporte. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 22(1).
- Payeras, Joan. (2004). Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. (Ed.), Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- Peña, M. C. V., & Sánchez, O. N. (2020). Mujer, fútbol e inequidad. Utopía y praxis Latinoamericana, 25(11), 333-348.
- Pérez-Torralba, A., González-García, H., Guijarro, E., & Rocamora, I. (2022). Liderazgo transformacional del docente de Educación Física en Educación Infantil: una propuesta didáctica (Transformational leadership of the physical education teacher in Early Childhood Education: A didactic proposal): Una propuesta didáctica (A didactic proposal). Retos, 44, 864–875.
- Rajesh, J. I., Prikshat, V., Shum, P., & Suganthi, L. (2019). Follower emotional intelligence: A mediator between transformational leadership and follower outcomes. Personnel Review, 48(5), 1239-1260.
- Rodríguez Sarzosa, K. S. (2018). Situación actual del fútbol femenino en el Ecuador (Tesis de Licenciatura, Quito: Universidad de las Américas).
- Saint-Michel, S. E. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? M@n@gement, 21(3), 944-966.
- Santos Padilla, J. F. (2021). En búsqueda del oro femenino: la equidad de género en el deporte elite en Colombia a través de la historia.
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person–environment fit perspective. Academy of Management Journal, 61(4), 1343-1368.

## ANEXOS



## ENCUESTA A LAS JUGADORAS PROFESIONALES DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL DE TUNGURAHUA

### PARTE A (REFERIDO AL PRESIDENTE(A) DEL EQUIPO DE FÚTBOL)

Estimada señorita, la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico.

Se aclara que los datos proporcionados por usted, serán manejados con la total responsabilidad, confidencialidad y anonimato que su información merece.

**OBJETIVO:** Diagnosticar el liderazgo transformacional y equidad de género en los equipos femeninos de la provincia de Tungurahua.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada uno de los enunciados y su marque su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos.

#### ***A. Inspiración:***

El (la) Presidente (a) del Equipo me:

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Inspira a alcanzar metas desafiantes.					

**B. Motivación**

El (la) Presidente(a) del Equipo me:

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Hace dar lo mejor de mí mismo.					

**C. Desarrollo de los seguidores**

El (la) Presidente(a) del Equipo me:

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Proporciona oportunidades para crecer.					

**D. Consideración individualizada**

El (la) Presidente(a) del Equipo me/se:

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Preocupa por mis necesidades.					

**E. Otros (ítems variables de refuerzo)**

El (la) Presidente(a) del Equipo:

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Tiene una visión clara para el equipo.					

**PARTE B (REFERIDO AL DIRECTOR(A) TÉCNICO(A) DEL EQUIPO DE FÚTBOL)**

**A. Inspiración:**

Mi Director(a) Técnico(a) me:

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Inspira a alcanzar metas desafiantes.					

**B. Motivación**

Mi Director(a) Técnico(a) me:

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Hace dar lo mejor de mí mismo.					

### **C. Desarrollo de los seguidores**

Mi Director(a) Técnico(a) me:

<b>Número</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>
1	Proporciona oportunidades para crecer.					

### **D. Consideración individualizada**

Mi Director(a) Técnico(a) me/se:

<b>Número</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>
1	Preocupa por mis necesidades.					

**E. Otros (ítems variables de refuerzo)**

Mi Director(a) Técnico(a):

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Tiene una visión clara para el equipo.					

**PARTE C (EQUIDAD DE GÉNERO)**

**A. Igualdad de oportunidades de empleo**

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de ser contratadas como entrenadoras y directivas de un equipo de fútbol que los hombres?					

**B. Igualdad de oportunidades de promoción**

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de ascender a puestos directivos en un equipo de fútbol que los hombres?					

**C. Igualdad de oportunidades de formación**

Número	Enunciado	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de acceder a programas de formación para entrenadores y directivos de fútbol que los hombres?					

***D. Igualdad de oportunidades de liderazgo***

<b>Número</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>
1	¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de asumir puestos de liderazgo en un equipo de fútbol que los hombres?					

***E. Igualdad de oportunidades de conciliación de la vida laboral y familiar***

<b>Número</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>
1	1. ¿Crees que las mujeres tienen las mismas oportunidades de acceder a programas de apoyo para la conciliación de la vida laboral y familiar que los hombres?					

***MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA AYUDA***