

Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos

Leadership styles in the Ecuadorian public media

Londoño-Proaño, C.¹

Recibido: 8-09-2021 – Aceptado: 25-01-2022

<https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A13>

RESUMEN: La transformación digital generó cambios vertiginosos e importantes en la industria de los medios. Hay saturación de contenido y variación en el patrón de consumo. Los públicos migraron de los medios tradicionales a los digitales. Varios fueron vendidos, mientras que otros se fusionaron. Cada día se insertan nuevos actores, que aumentan la competencia de los medios. El liderazgo, la innovación y la creatividad son algunas de las alternativas que los medios pueden utilizar para aprovechar las oportunidades y volverse competitivos. El liderazgo transformacional es un estilo empleado en el sector de la industria de la comunicación, por el mismo hecho que en la sala de redacción (o producción) se necesita que los líderes tengan un comportamiento que favorezca la creatividad y la innovación, para ser más competitivos. En esta investigación se utiliza el *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ- 5X*, que es una herramienta ampliamente utilizada para medir el liderazgo. Se logra establecer que, en los medios públicos, el liderazgo transformacional es el estilo predominante, que hay una correlación considerable y positiva entre la influencia idealizada conductual, la estimulación intelectual y la motivación e inspiración con la satisfacción y la efectividad. Los profesionales de la comunicación de los medios públicos perciben que los directores, jefes, y coordinadores son líderes que motivan e inspiran a cumplir las metas, incluso ellos puedan dar más de ellos mismos, gracias a su compromiso y confianza.

Palabras clave: liderazgo; industria de la comunicación; gestión de los medios de comunicación; periódicos; televisión; radio.

ABSTRACT: The digital transformation generated vertiginous and important changes in the media industry. There is content saturation and variation in the consumption pattern. Audiences migrated from traditional to digital media. Several were sold, while others were merged. New actors are inserted every day, increasing the competition from the media. Leadership, innovation, and creativity are some of the alternatives that the media can use to seize opportunities and become competitive. Transformational leadership is a style used in the communication industry sector, due to the same fact that in the newsroom (or production) it is necessary for leaders to have a behavior that favors creativity and innovation, in order to be more competitive. In this research, the *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ-5X* instrument is used, which is a widely used tool to measure leadership. It is possible to establish that, in the public media, transformational leadership is the predominant style, that there is a considerable and positive correlation between idealized behavioral influence, intellectual stimulation and motivation and inspiration with satisfaction and effectiveness. Communication professionals from Public Media perceive that directors, bosses, and coordinators are leaders who motivate and inspire others to accomplish goals, they can even give more of themselves thanks to their engagement and trust.

Keywords: leadership; communication industry; mass media management; newspapers; televisión; radio.

¹ **Cristián Londoño-Proaño** es Doctor en Comunicación, Magíster en Guion y Desarrollo Audiovisual y Máster Académico en Comunicación por la Universidad de Los Andes (Chile). Es Profesor de posgrado y Director de Entornos y Recursos Digitales para la formación en la Universidad Tecnológica Indoamérica (Ecuador). Sus líneas de investigación se refieren a la comunicación audiovisual, *la gestión de los medios*, el liderazgo, el guion, la narrativa audiovisual y el videoclip musical. cristianlondono@uti.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0001-5941-1080>

1. Introducción

En la primera y la segunda década del siglo XXI, la industria de los medios sufrió una transformación digital, que modificó su cadena de valor. Esto trajo consigo que la audiencia y los suscriptores disminuyeran, los públicos migraran, los grandes grupos mediáticos compraran y/o se fusionaran con otros medios, y aparecieron nuevos actores, que incrementaron la competencia del sector. Los modelos de negocios tradicionales cambiaron por modelos de negocios que se expandieron hacia las *websites*, apps y redes sociales y se desarrollaron nuevos contenidos como videos, podcasts, blogs, infografías y varios más.

La digitalización ocasionó que las ventajas competitivas del sector: bajos costos de producción, exclusividad y calidad del producto se difuminaran. Los medios incrementaron su innovación para ser competitivos (Sánchez-Taberner y Artero, 2011), y con ello el recurso humano se constituyó en un elemento clave para el éxito. Pero, las personas necesitan alguien que los guíe hacia la ventaja competitiva. Por lo que, los medios necesitan de líderes eficaces que favorezcan los cambios y actúen en forma rápida y aprovechen las oportunidades.

El liderazgo, la innovación y la creatividad son algunas de las respuestas para que los medios aprovechen las oportunidades y sean competitivos. Según varios investigadores (Bass, 2007; Yukl, 2013; Contreras-Torres et al., 2015; Northouse, 2016; Benavides, 2017) el estilo de liderazgo más eficaz es el transformacional. Este estilo de liderazgo influye en los seguidores, mediante la motivación y la inspiración, para que alcancen las metas de la organización, que están más allá de los objetivos egoístas de los seguidores. Además, promueve el diálogo y logra el compromiso.

Los medios ecuatorianos no han quedado exentos de la transformación digital y los importantes cambios que el sector sufre a nivel mundial. En las últimas dos décadas aparecieron nuevos actores en el Internet, la radio y la televisión, algunas empresas internacionales compraron paquetes accionarios en empresas nacionales y otras se fusionaron. Esto conllevó que las inversiones publicitarias en los medios tradicionales disminuyeran, por consiguiente, sus presupuestos se redujeron y aparecieron problemas económicos, inclusive despido de profesionales de la comunicación y quiebra de medios.

Por otro lado, en el Ecuador no existe una tradición de indagar los procesos ni los fenómenos de la industria de los medios. Se realizó una búsqueda en Google Académico, Scopus, Latindex, Scielo y Redalyc y se detectó que existen 270 estudios sobre liderazgo transformacional en distintas empresas, pero ninguna enfocada en la industria de los medios.

Esta investigación pretende realizar un estudio del liderazgo transformacional en los medios públicos del Ecuador.

2. Marco de referencia

2.1 Liderazgo en la industria de los medios

El 23 de mayo del 2021, Robert Iger, ex CEO de Disney, dio una conferencia en la ceremonia de graduación de la Universidad de Texas en Austin. En las palabras de Iger se entregan consejos a los jóvenes graduados. En uno de los momentos, Robert Iger menciona: “En estos tiempos dinámicos y que cambian rápidamente, incluso con innumerables desafíos que enfrentamos, presenta gran oportunidad para su generación” (The University of Texas at Austin, 2021). En ese caso, Iger apuesta a aprovechar las oportunidades de la transformación digital. Luego de eso, insta a hacerlo con rapidez e innovación, confiar en el recurso humano, y que la integridad y los valores éticos son importantes. Esto guarda relación con su propio libro “Lecciones de liderazgo creativo” donde narra, desde su

experiencia en el timonel de Disney, como logró aprovechar las grandes oportunidades. Uno de los casos que Iger (2020) comenta es que negoció con Marvel, y ciertamente, varios CEOs no entendían su decisión. Recuerda que habló con Brian Roberts de Comcast y este le mencionó que había hablado con Jeff Immelt, CEO de General Electric, y que él le indicó que no entendía como se podía comprar una biblioteca de personajes de Marvel por 4.000 millones de dólares y que esas cosas hacían que se decepcionara del negocio. Y Brian Roberts acotó que no entendía dónde Marvel tenía valor. Iger le indicó que el tema era que Marvel era una fuente inagotable de propiedad intelectual, y, por otro lado, se encogió de hombros. Pero, lo que Iger no le contó a Roberts es que tenía confianza en: (1) el contenido de Marvel; (2) el talento humano, y (3) que en las historias de Marvel había mucha profundidad que todavía las personas no eran conscientes. Por otro lado, consideraba que Marvel tenía mucha innovación, por ejemplo, le pareció una idea brillante lo que en el interior de Marvel estaban desarrollando sobre las historias de Marvel Universe Cinematic. La confianza de Iger hizo que la adquisición de Marvel fuera exitosa, y luego, reportara mucho dinero, hasta la película “Los vengadores: Endgame”, Disney había generado más de 1.000 millones de dólares. El caso de Robert Iger evidencia la importancia del liderazgo.

El liderazgo es un fenómeno que suscita mucho interés, gracias a la supuesta capacidad del líder de ser efectivo en el funcionamiento de un grupo, organización y gobierno (Riggio, 2016). Los científicos y los investigadores hacen esfuerzos para entenderlo y medirlo y es así como se pueden encontrar estudios desde diferentes disciplinas: Psicología, Historia, Teoría de la gestión, Política, Educación, Filosofía, Biología, Genética, Química (Avolio, 2010), y recientemente, las neurociencias que buscan encontrar respuestas que permiten entender y explicar el fenómeno.

En la industria de los medios, las figuras tradicionalmente denominadas como “magnates” han permanecido gestionando algunas organizaciones y es por lo que la gente tiende a denominarlos líderes. En varios casos han sido exitosos, pero en muchos duramente cuestionados. Los líderes funcionan como símbolos para los conglomerados de los medios y se han convertido en estrellas de una industria muy observada (Norbäck, 2006) y que les paga salarios mejor remunerados que el sector financiero (Magno y Dholakia, 2020). Por ejemplo, Arianna Huffington, quien creó The Huffington Post, aprovechando la oportunidad que supuso el despunte de las plataformas web.

Pero ¿por qué el liderazgo tiene tanta importancia en nuestra sociedad contemporánea?

El liderazgo es importante por los siguientes motivos: (1) la industria se ha vuelto más competitiva y volátil. Vivimos en un mundo que sufre la falta del compromiso, de la confianza y de la credibilidad en múltiples dimensiones. En el 2017, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) indicó en su informe mundial, que la confianza en los medios de comunicación se redujo en varias partes del mundo y aumentaron las críticas en su contra, minando su credibilidad. Por lo que los líderes deben incentivar la ética y los estándares profesionales de sus equipos periodísticos, para que las noticias sean verificadas y contrastadas; (2) algunos de los investigadores (Kotter, 2005; Bennis y Nanus, 2012; Benavides, 2012, Northouse, 2016) consideran que el liderazgo es necesario para las organizaciones contemporáneas, porque un buen liderazgo es clave para el éxito, y un factor crucial en los requerimientos de mejora de los recursos humanos; (3) los líderes son los encargados de destruir los obstáculos organizativos y antropológicos que frenan la innovación (Sánchez-Taberner y Artero, 2011). Entendiéndose como dificultades organizativas los efectos secundarios de la estructura de la organización como son la burocratización o la falta de flexibilidad, y en cambio, las barreras antropológicas son las propias de la naturaleza humana como la comodidad y el huir de los riesgos; (4) el liderazgo es importante porque los líderes son efectivos en el funcionamiento de los grupos, las organizaciones y los gobiernos (Riggio, 2016). Hay que considerar que el liderazgo es alcanzable por los directivos altos y medios de las empresas, si se dispone de un contexto adecuado (Cardona y Rey, 2009); (5) la industria de los medios necesita más que

nunca el liderazgo “para sobrevivir a las profundidades económicas, sociales y cambios editoriales provocados por la revolución digital” (Deslandes, 2016; p. 313).

Cabe señalar que, la falta de liderazgo hace que las empresas de la industria de medios tengan crisis. Por ejemplo, la honestidad y la integridad son atributos necesarios para un verdadero liderazgo. En algunas ocasiones, la ética de ciertos CEOs ha sido cuestionada. En el 2012, Rupert Murdoch fue declarado, por un comité de parlamentarios británicos, persona no adecuada para dirigir una gran corporación, porque había ordenado realizar piratería telefónica a los periodistas de *News of the World*, una subsidiaria de News Corp. (Sabbagh y Halliday, 2012).

El liderazgo es un fenómeno que suscita mucho interés. Existen muchas definiciones de liderazgo. Debido a esta amplia gama, el fenómeno del liderazgo no tiene una definición consensuada por parte de los investigadores. Stogdill (1974) alude a que “hay tantas definiciones de liderazgo como personas que intentan definirlo” (p. 254). Una de las consideraciones que ha adquirido mayor popularidad, es el liderazgo estudiado como un proceso. Esto concierne a los comportamientos interpersonales y las atribuciones tanto del líder como del seguidor (Bass y Bass, 2018). En virtud de esto, el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo (líder) influye en un grupo de individuos (seguidores) para lograr un objetivo común (Yukl, 2013; Contreras-Torres et al., 2015; Northouse, 2016; Yahaya y Ebrahim, 2016). En esta definición, Northouse (2016) advierte cuatro componentes: (1) Es un proceso, es decir, se entiende que es un evento interactivo que afecta al líder y a los seguidores; (2) requiere de influencia, es algo “sine qua non del liderazgo” (Northouse 2016, p. 411), es decir, sin influencia no existe; (3) funciona en grupos, es decir, se entiende que el liderazgo sirve cuando un individuo influencia en un grupo; y (4) tiene metas comunes, se entiende como el propósito común de líderes y seguidores. En la presente investigación se asume esta definición de liderazgo.

Por otro lado, hay varios estilos de liderazgo como el liderazgo carismático, liderazgo adaptativo, liderazgo auténtico, liderazgo de servicio, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo trascendente, LMX y visionario. De acuerdo con varios estudiosos (Benavides, 2014; Benavides et. al, 2019) el estilo que mejor se adapta a los medios es el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es un fenómeno, en que los líderes “tienen la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores a través de una visión que alinea los valores y objetivos del líder y los seguidores” (Riggio, 2016, p. 2). Según Bass (1985), el liderazgo transformacional es más eficaz en el cambio y cuestiones de orden superior como la velocidad y esfuerzo de un grupo. Es un proceso de influencia de los seguidores, mediante la motivación para que estos alcancen los objetivos comunes (Yukl, 2013). La moneda de intercambio líder-seguidores es la influencia y la motivación. Los líderes transformacionales son percibidos como motivadores, inspiradores y carismáticos (Lussier y Achua, 2016). Bass (1985) plantea que el liderazgo transformacional tiene cuatro componentes: (1) La consideración individual: tiene relación con el apoyo que puede dar el líder y lo que éste escucha sobre las necesidades individuales de los seguidores (Northouse, 2016); (2) La estimulación intelectual: se refiere cuando el líder alienta a esforzarse y resolver problemas de maneras nuevas y creativas (Mendoza-Solís et al., 2020); (3) La motivación y la inspiración: se refiere cuando el líder inspira y motiva a trabajar duro y comprometerse con los objetivos de la organización (Yahaya y Ebrahim, 2016); (4) La influencia idealizada también se lo llama carisma. Describe que los líderes -poseedores de altos estándares éticos y morales- actúan como ejemplos y los seguidores tratan de imitarlos (Cardona, 2000).

Uno de los aspectos relevantes del liderazgo transformacional son los beneficios que brinda a las organizaciones: (1) mejora la satisfacción laboral (Atmojo, 2015), (2) previene los síntomas de la mala salud mental (Contreras-Torres et al., 2015), (3) entrega sensación de bienestar (Perilla-Toro y Gómez-Ortiz, 2017), (4) debido a que los líderes dan ejemplos ellos puede servir para que los seguidores

que tengan conflictos con sus tareas puede encontrar maneras novedosas de solucionarlas (Atmojo, 2015), (5) gracias al carisma y la empatía del líder transformacional, los seguidores están dispuestos a entregar sus esfuerzos por conseguir los objetivos organizacionales (Contreras-Torres et al., 2015).

Northouse (2016) plantea que el liderazgo transformacional tiene fortaleza por sobre otros por seis motivos: (1) ha sido estudiado en organizaciones bien conocidas; (2) es un proceso entre los líderes y los seguidores; (3) describe como el líder inspira y motiva al cambio a los otros; (5) el liderazgo transformacional hace énfasis en los valores morales y éticos, y (6) el liderazgo transformacional es un liderazgo efectivo.

La industria de los medios es extremadamente cambiante y llena de emociones, el líder transformacional debe ser inteligente, adaptable, estratégico y encontrar e inspirar a los profesionales talentoso para navegar hacia la innovación (Hollifield, et al., 2016). Debe tener “la capacidad de gestionar el cambio, fomentar la creatividad y liderar éticamente” (Hollifield, et al., 2016; p. 19).

Los líderes transformacionales comunican a sus seguidores sobre su visión conjunta de mejora continúa, innovación y creatividad. Ellos pueden estar involucrados en la toma de decisiones estratégicas y el cambio de la cultura organizacional (Küng, 2016). Por ejemplo, Spar (en Küng, 2016) destaca la habilidad de Murdoch para crear modelos de negocios que explotan económicamente las tecnologías del satélite y los vacíos legales de las regulaciones británicas. Sky, compañía de Murdoch, empezó sus transmisiones en la Gran Bretaña y fue el primero en transmitir, aprovechando que las regulaciones, recién, estaban siendo discutidas. Similares decisiones estratégicas de liderazgo ocurrieron con Amazon y Google cuando se introdujo en el mercado de los libros electrónicos y los marcos legales no estaban definidos y claros. Es decir, una de las estrategias es crear nuevos modelos de negocios que aprovechen las tecnologías y explotar los vacíos legales de las regulaciones que se producen con los nuevos mercados.

Küng (2016) cuenta el caso de Greg Dyke. En el 2002, Greg Dyke fue nombrado director general de la BBC. Primero, identificó que la audiencia no se identificaba con la BBC, no lo consideraban como un medio de comunicación que los representara. En este contexto, creó una visión de futuro, comunicando a los empleados que quería que la BBC llegara a ser la organización más creativa en el mundo. Para lo cual empleó varias estrategias, entre ellas, una campaña llamada *Making to happen*, que logró que los empleados, a través de mesas de diálogo, entregaran nuevas ideas para el cambio. Muchas de esas ideas, Gerg Dyke y su equipo las pusieron en marcha, y esto dio un respaldo positivo a la campaña. Esto estimuló y motivó a los empleados de la BBC en favor del cambio transformacional. Greg Dyke enganchó a los empleados mediante una experiencia emocional, cambiando la cultura organizacional. Schlesinger (2010) comenta que Dyke hizo que de “la creatividad el foco central de su estilo gerencial” (p. 275) y favoreció una comunicación abierta y con un formalismo pequeño, de modo que le permitió interactuar con los empleados de la BBC, esto contrastaba con el estilo distante de su antecesor.

Otro caso de líder transformacional es el de Reed Hastings, el CEO de Netflix. Anthony y Schwartz (2017) cuentan que la compañía de Hastings se dedicaba al alquiler de DVDs. En el 2007, Hastings tuvo la visión de que el streaming sería el sucesor del DVD, e hizo transformaciones en su negocio. Por un lado, comenzó a negociar con las productoras de Hollywood para transmitir sus películas y los programas en streaming. Y por otro, transformó su compañía. En 2011, Netflix exhibía las películas en un sistema de streaming y vendía en DVD. Años después, Netflix abandonó el DVD y se dedicó al streaming, y ahora tiene presencia en más de 190 países.

3. Metodología

La investigación se desarrolló en la empresa Medios Públicos EP, que estuvo formada por la radio, la televisión y los diarios públicos. Fue la primera experiencia ecuatoriana de carácter nacional en

medios de esta naturaleza. La empresa tuvo como misión: “Garantizar el derecho ciudadano a una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa; a través de contenidos que formen, informen y entretengan fomentando y fortaleciendo la pluralidad y diversidad en la comunicación” (Medios Públicos, 2020). Su visión era:

ser una empresa líder a nivel nacional y un referente a nivel internacional, en el desarrollo e innovación de servicios de comunicación y artes gráficas con el mayor nivel de credibilidad en la opinión pública; a través de la generación eficiente de productos y servicios de excelencia, procurando su auto sostenibilidad en el marco del objeto social (Medios Públicos, 2020).

Los valores institucionales de Medios Públicos EP fueron: Servicio, calidad, solidaridad, trabajo en equipo, mejora continua, apertura, lealtad y honestidad (Medios Públicos, 2020).

Los tres medios tuvieron diferentes recorridos. En el 2007, el gobierno ecuatoriano pone en marcha la televisión pública (Rodríguez, 2014). El 29 de noviembre de 2007 sale al aire el canal público. Sus primeras transmisiones son de carácter informativo y fueron transmitidas desde la Asamblea Constituyente en Montecristi. Luego se transmitió en el canal 48 y luego se trasladó al canal 7 (Mier, 2015).

El 26 de agosto del 2008, la radio pública inició sus transmisiones (Gehrke et al., 2016). Hay que tomar en cuenta que esta emisora, antes fue Radio Nacional del Ecuador que empezó sus transmisiones a finales de los años noventa (Gehrke et al., 2016). El 01 de agosto del 2008 se crea la empresa Radio y Televisión del Ecuador (RTVECUADOR S.A), mediante decreto ejecutivo del 01 de agosto 2008, siendo parte de esta empresa: la televisión y la radio públicas.

En 1999 se desata la crisis bancaria llamada: Feriado Bancario, y en el 2002, el banco La Previsora se declara en quiebra y los bienes del banquero Azpiazu pasan a propiedad del estado ecuatoriano, entre ellos, el diario El Telégrafo (Vargas, 2014). Luego, en el 2016, el gobierno ecuatoriano compra al diario cuencano El Tiempo (Medios Públicos EP, 2017). Ambos diarios formaron el holding de diarios públicos Empresa Pública El Telégrafo.

Finalmente, en el 2016, el gobierno ecuatoriano dispuso mediante el decreto ejecutivo 1158 la fusión por absorción de la empresa Televisión y Radio de Ecuador RTV Ecuador, a la empresa pública El Telégrafo (Diario El Telégrafo, 2016). Una vez establecida la fusión se formó las empresas Medios Públicos del Ecuador EP, y adicionalmente se forma Medios Digitales públicos (Diario El Telégrafo, 2016).

En 2020, el decreto ejecutivo 1059 del gobierno ecuatoriano establece que se dispone la extinción de la Empresa Medios Públicos EP. Alvarado (2020) señala que sólo tres medios públicos sobreviven: una radio, una televisión y un periódico. La marca Medios Públicos EP desaparece, pero la televisión pública, la radio pública y los diarios públicos se mantienen como marcas, pero en versión digital (EcuadorTv, 2020).

Los medios públicos establecieron algunos hitos: (1) En el 2015, el diario obtuvo 3 medallas de bronce en los premios MALOFIEJ 23, 16 premios a la excelencia de Society For News Design y 2 premios de la WAN-IFRA por la calidad de su impresión (Diario El Telégrafo, 2015); (2) la radio pública quiso posicionar un concepto de Ecuador, de identidad, de nación, de interculturalidad, de inclusión (Tassi, 2016); (3) la televisión pública tuvo una franja entera de programación infantil, todos los días de lunes a viernes en la mañana. Hay que considerar que la programación infantil es un hecho escaso en la programación televisa ecuatoriana (Ortiz-Rodríguez y Rodas, s. f).

En una encuesta, la televisión pública fue el medio público más conocido (Gehrke et al., 2016). En los primeros años del canal público hubo programas nacionales de corte cultural, intercultural, turístico y apoyo a la producción cinematográfica ecuatoriana. Se sumaron las transmisiones de los

partidos de fútbol de la selección ecuatoriana y del campeonato nacional, y de las Olimpiadas Especiales (Mier, 2015). En cuanto a la radio pública, su programación tuvo “22% de informativos y programas de opinión; un 26% de programación cultural y de música; un 33% de programación con enfoque de derechos y realizada por colectivos sociales; y programación que articula información de agentes ejecutores de políticas públicas con un 19%” (Tassi, 2016, p. 2). Respecto al diario público El Telégrafo, en el 2007, la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias, con sede en Alemania, lo nombró uno de los ocho mejores diarios de Sudamérica (Agencia ANDES, 2013).

Albarran (2011) señala que hay cinco fuerzas externas que afectan a los medios: globalización, regulación, economía, tecnologías y aspecto sociales. Analicemos a los medios públicos del Ecuador:

(1) La globalización: En la industria de los medios ocurre el fenómeno de la globalización cuando las empresas ofrecen sus productos y servicios fuera de sus fronteras, de ese modo atraen a los consumidores de otros países y su mercado se expande (Albarrán, 2011). El canal público lanzó y emitió su señal internacional a la audiencia de España y Estados Unidos; se programó deportes, noticias y programas de entretenimiento (Mier, 2015).

(2) La regulación: Se refiere a las reglas y a las directrices que todas las empresas de la industria de medios requieren para trabajar en un país (Albarrán, 2011). Las empresas de la industria de la comunicación ecuatoriana se vieron afectadas por la publicación de la Ley Orgánica de comunicación (LOC) en el 2013. Posteriormente, en el 2019 fue reformada. Hay que tomar en cuenta que en la LOC del 2013 varios artículos afectaban a los dueños de la industria de los medios ecuatorianos, que fueron cambiados en el 2019. El artículo 106 es sobre el reparto de las frecuencias radioeléctricas. En el 2013 los privados y el sector público controlaban un 33% cada uno, en el 2019, los privados aumentaron a un 55%, mientras los públicos disminuyeron a un 10%. Lo que evidencia una afectación a la comunicación pública. El artículo 34 y 36 de la Ley Orgánica de Comunicación (2013) establece la obligatoriedad de producir contenido intercultural. La televisión, la radio y el diario públicos produjeron contenido intercultural (Mier, 2015; Tassi, 2016).

(3) La economía: La industria de los medios se ve afectada por los flujos de capital, los intereses, la inversión (Albarrán, 2011). Desde 2017, la empresa Medios Públicos tuvo presupuesto fijo. En el presupuesto de los Medios Públicos EP contempla las fuentes de financiamiento, entre ellas, la inversión publicitaria del sector público y del sector privado (Medios Públicos EP, 2019). El 72,08% del financiamiento del presupuesto de los Medios Públicos proviene del presupuesto general del Estado (Medios Públicos EP, 2019). Se quiso captar publicidad para lograr una auto sustentación (NOTIMUNDO, 2018), pero no se logró un volumen suficiente de anunciantes.

(4) La tecnología: Se refiere al avance tecnológico y a las innovaciones. En el 2017, los medios públicos hicieron un cambio de imagen digital, y se mejoraron las plataformas digitales, mediante un cambio de diseño gráfico más atractivo, moderno y la incorporación de nuevos contenidos, y se conformó una nueva división Medios Digitales Públicos que se encargó de generar contenido (Diario El Telégrafo, 2017).

(5) Aspectos sociales: Se refiere a las audiencias. La cobertura de la televisión pública entre el 2015 y el 2018 fue de 76% en 143 cantones (Medios Públicos EP, 2015; Medios Públicos EP, 2016; Medios Públicos EP, 2017; Medios Públicos EP, 2019). La cobertura de la radio pública fue 80%, se mantuvo durante 4 años, desde el 2012 al 2015. Entre 2016 y el 2017, subió 2 puntos y en el 2018 bajó un punto. Tiene 66 estaciones en 180 cantones (Medios Públicos EP, 2017). El diario público El Telégrafo tiene una circulación de 11.000 ejemplares (Medios Públicos EP, 2019). Cabe mencionar que a los jefes de la televisión y la radio pública les interesaba el rating, en menor medida que la cobertura a nivel nacional (Mier, 2015).

Los medios públicos del Ecuador sintetizan en el lapso de 13 años de existencia, los cambios que se han presentado en el sector de los medios: irrupción como nuevo competidor, fusión de medios, disolución empresarial y transformación en otra empresa. Los efectos mediatos de los medios públicos en la industria de la comunicación ecuatoriana fue que los medios públicos ingresaron como competidores en la inversión publicitaria gubernamental, que contaban con coberturas mayores que las cadenas tradicionales, y la producción y la difusión de contenidos distintos y que, en muchos casos, habían sido relegados por años, como los programas de temáticas infantiles, indígenas, culturales o inclusivas. Por otro lado, los medios públicos son relevantes para la promoción de la democracia; Becerra y Waisbord (2015) señalan que los medios públicos tienen un papel relevante en la vida democrática y cubren necesidades comunicativas de la democracia como el diálogo, diversidad de ideas, construcción de identidades, tolerancia y la libertad de expresión; además, Barbero (2001) enfatiza que los medios públicos tienen un papel dinamizador de las identidades, la diversidad cultural y la inclusión de los múltiples actores. Por lo tanto, el rol del líder en estas empresas resulta crucial para guiar al recurso humano en la dirección que señalamos anteriormente y aprovechar las oportunidades que trae la transformación digital, favoreciendo la generación de contenidos creativos y que involucren a una audiencia amplia.

En función del contexto se plantea el objetivo general de la investigación que es medir y analizar los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y Laissez faire en los medios públicos ecuatorianos.

Los objetivos específicos son: (1) Averiguar los estilos de liderazgo que tienen los directores, jefes, editores y coordinadores de los medios públicos; (2) comparar las diferencias y/o semejanzas que hay en la percepción de los estilos de liderazgo de los directores, jefes, los editores y coordinadores de los medios públicos ecuatorianos que tienen los productores, periodistas, diseñadores, fotógrafos, editores audiovisuales y profesionales de la comunicación de los medios públicos ecuatorianos por soporte; (3) averiguar cuáles son los componentes de los estilos de liderazgo que tienen los directores, jefes, editores y coordinadores de los medios públicos ecuatorianos.

La presente investigación plantea la siguiente hipótesis:

H: La percepción de los productores, periodistas, reporteros, diseñadores, fotógrafos, postproductores, editores audiovisuales y profesionales de la comunicación de los medios públicos ecuatorianos respecto del liderazgo transformacional de sus jefes, sus directores y sus editores está correlacionado considerable y positivamente a la satisfacción con el líder, la efectividad del líder y el esfuerzo extra.

En cuanto a los instrumentos cuantitativos, el instrumento de medición de estilos de liderazgo es el Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ- 5X Corta (Bass y Avolio, 2000; Avolio, Bass, y Jung, 1999) y adaptado por Vega y Zavala (2004). Es un cuestionario relevante, que ha sido usado para medir el comportamiento del liderazgo (Dimitrov y Darova, 2020). Es un cuestionario que tiene 82 ítems con una escala de Likert de 5 puntos, donde 0=Nunca, 1=Rara vez, 2=A veces, 3=Fre-cuentemente, 4=Siempre. Este cuestionario tiene ítems vinculados a las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación-inspiración, consideración individual, estimulación intelectual. También, el cuestionario está ligado a los dos componentes del liderazgo transaccional: Recompensa contingente y dirección por excepción activa. Y también está ligado a los dos componentes del liderazgo Laissez-Faire: Dirección por excepción pasiva y laissez-faire. Hay otras variables como la satisfacción laboral, la efectividad y el esfuerzo extra (Avolio, Bass, y Jung, 1999; Vega y Zavala, 2004; Bass y Riggio, 2006; Molero, et al., 2010; Hermosilla, Amutio, da Costa, y Páez, 2016). El instrumento tiene una confiabilidad alta de alfas de Cronbach ($\alpha = 0,95$) (Vega y Zavala, 2004).

Tabla 1. Variables MLQ- 5X

Variables	Indicadores	Siglas	Cantidad ítems	Total de ítems
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida	IIA	7	39
	Influencia idealizada conductal	IIC	8	
	Movitación e inspiración	MI	8	
	Consideración individual	CI	8	
	Estimulación Individual	EI	8	
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	RC	6	12
	Dirección por excepción activa	DPE-A	6	
Laissez-Faire	Dirección por excepción pasiva	DPE-P	6	14
	Laissez faire	LF	8	
	Satisfacción	S	5	5
	Efectividad	E	6	6
	Esfuerzo Extra	EE	6	6

Fuente: Elaboración propia.

El *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ- 5X* (Bass y Avolio, 2000) es un instrumento que, ampliamente, se ha validado en varios países (Vega y Zavala, 2004; Molero, Saboya, y Guirado, 2010; Hermosilla, Amutio, da Costa, y Páez, 2016; Sala-Arbeláez, García Solarte, y Gaviria, 2017) y varios investigadores de diferentes áreas (Benavides, 2017; Wang, Demerouti, y Le Blanc, 2017; De Clercq y Belausteguigoitia, 2017). Dimitrov y Darova (2020) hicieron una investigación titulada *Factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5x*, que es un estudio teórico, donde concluyen que “el cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ 5x demuestra cualidades psicométricas eficientes. Su estructura factorial ha sido probada y se han confirmado los supuestos teóricos establecidos en el modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass” (p. 55).

Hay que considerar que el cuestionario MLQ ha sido utilizado a lo largo de más de dos décadas como instrumento para medir estilos de liderazgo, y en una búsqueda en Psyc- INFO se encontraron 182 investigaciones (Molero, Saboya, y Guirado, 2010). Ha sido traducido a varios idiomas y validado (Vega y Zavala, 2004). Este cuestionario tiene importancia porque mide el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Northouse (2016) indica que tomar el cuestionario puede ayudar a los líderes a identificar qué áreas que deben fortalecer.

El universo del presente estudio es $U= 300$, distribuidos de la siguiente manera: 34% de los diarios públicos, 15% de los medios digitales, 35% de la televisión pública y 16% de la radio pública, con. La muestra tiene un $N_{final} = 262$ personas, que es el 91% del universo. El nivel de confianza es 99%. El error aceptado está aproximadamente en $\pm 0.02.8$. La muestra se divide en 48,5% de hombres y 51,5% de mujeres. El cuestionario fue tomado entre julio del 2018 y agosto del 2019. Hay que tomar en cuenta que, como se mencionó antes, el decreto ejecutivo 1059 del 2020 extingue la empresa Medios Públicos S.A.

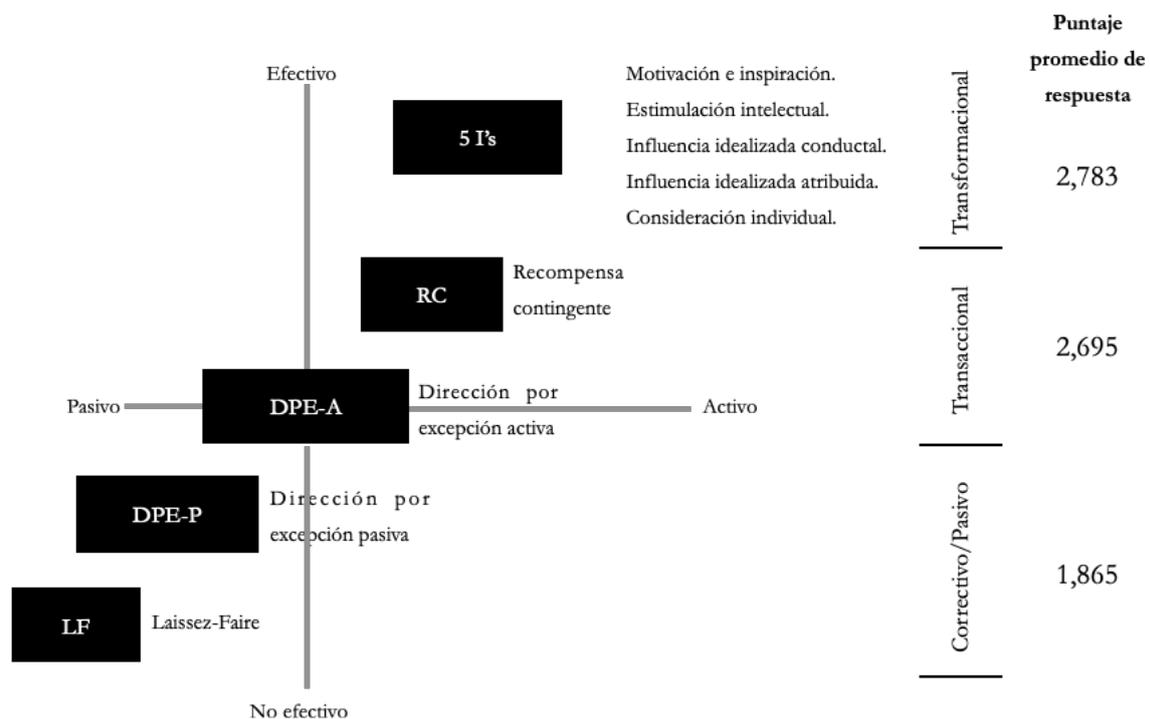
Antes de la aplicación del cuestionario a los productores, periodistas, diseñadores, fotógrafos, editores audiovisuales y profesionales de la comunicación de los medios públicos ecuatorianos, se procedió a indicar que la contestación al cuestionario era voluntaria y anónima. La aplicación se realizó de tres maneras: (1) se visitó a cada puesto de trabajo y se entregó personalmente; (2) el cuestionario físico se envió por correo interno; (3) se organizó reuniones grupales por secciones y se les entregó el cuestionario.

Hernandez-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) indican que hay una medida de coherencia interna en los estudios con metodología cuantitativa y estos son: “el alfa de Cronbach (desarrollado por J.L. Cronbach) y los coeficientes KR-20 y KR-21 de Kuder y Richardson (1937)” (p. 295). Para medir la confiabilidad de la muestra, se calculó las alfas de Cronbach. La interpretación del coeficiente alfa de Cronbach es tema de discusión y los investigadores no se ponen de acuerdo. Chen y Krauss (2013) señalan que el investigador lo calcula y lo somete a escrutinio de otros investigadores. En cambio, Tavakol y Dennick (2011) mencionan que un coeficiente de 0,6 para estudios exploratorios es aceptable y 0,7 para estudios confirmatorios; aquellos que estén bajo este parámetro es confiabilidad baja. En la presente investigación, la confiabilidad de las alfa de Cronbach es aproximadamente 0,96.

4. Resultados y discusión

Como ya se indicó el objetivo general de la investigación es medir y analizar el estilo de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. Se calculó las medias, la desviación estándar y el rango de cada una de las variables de las respuestas al *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ- 5X* Corta. Según la figura 1, a nivel general, se puede establecer que los subordinados de los medios públicos ecuatorianos perciben que los directivos de los medios públicos son líderes transformacionales (2,783). Los subordinados de los medios públicos consideran que sus jefes son líderes que les motivan, “elevando la conciencia de sus seguidores e inspirándolos a perseguir una causa superior, energizante y unificadora” (O’Reilly y Chatman, 2020, p. 2).

Figura 1. Snapshot de los estilos de liderazgo.



El primer objetivo específico es averiguar los estilos de liderazgo que tienen los directores, jefes, editores y coordinadores de los medios públicos. En la tabla 2 se coloca los valores de los estilos de liderazgo en la radio pública, la televisión pública, los medios digitales públicos y los diarios públicos.

Tabla 2. Valores de los promedios de los estilos de liderazgo de los medios públicos ecuatorianos.

Estilo de liderazgo	Radio pública		Televisión pública		Medios Digitales		Diario público 1		Diario público 2	
	Media	DE	Media	DE	Media	DE	Media	DE	Media	DE
Liderazgo transformacional	2.83	1.14	2.81	1.1	3.03	0.96	2.68	1.15	2.56	1.23
Liderazgo transaccional	2.73	1.15	2.78	1.11	2.69	1.2	2.69	1.17	2.59	1.07
Laissez-Faire	2.09	1.15	1.76	1.28	2.11	1.39	1.49	1.24	1.56	1.26
Satisfacción	2.98	1.07	2.98	1.01	3.25	0.86	2.83	1.12	2.6	1.31
Efectividad	2.75	1.07	2.94	1.65	3.37	0.74	2.69	1.14	2.42	1.23
Esfuerzo Extra	3.03	0.99	2.77	1.12	3.34	0.8	2.75	1.13	2.56	1.19

Fuente: Elaboración propia.

(a) Radio pública: En la tabla 2, el liderazgo transformacional de los jefes de la radio pública tiene un valor promedio de 2,83, y se desvía, en promedio, 1,14 respecto a la media. El liderazgo transaccional de los jefes de la radio pública tiene un valor promedio de 2,73, y se desvía, en promedio, 1,15 respecto a la media. Los valores presentan una diferencia de +0,10 entre sí. Comparando con la media general, el valor del liderazgo transformacional de los jefes de la radio pública es +0,047 de la media general; y el liderazgo transaccional es +0,035 de la media general. Estos valores evidencian que, el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que prevalece en la radio pública. Es decir, los jefes de la radio son líderes que, como lo mencionan Dimitrov y Darova (2020), se caracterizan por dar énfasis a sus valores éticos y movilizar la energía de las instituciones.

(b) Televisión pública: En la tabla 2 se muestra que el liderazgo transformacional de los jefes de la televisión pública tiene un valor promedio de 2,81, y se desvía, en promedio, 1,10 respecto a la media. El liderazgo transaccional de los jefes de la televisión pública tiene un valor promedio de 2,78, y se desvía, en promedio, 1,11 respecto a la media. Los valores presentan una diferencia de +0,03 entre sí. Comparando con la media general, el valor del liderazgo transformacional de los jefes de la televisión pública está +0,027 de la media general; y el liderazgo transaccional de los jefes de la televisión pública está +0,085 de la media general. Estos valores evidencian que, el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que prevalece en la televisión pública. Es decir, los jefes de la televisión pública son líderes que, como lo menciona Lai et al. (2020), motivan a los seguidores para cumplir los objetivos y sobrepasar las expectativas.

(c) Medios Digitales Públicos: En la tabla 2 se muestra que el liderazgo transformacional de los jefes de los medios públicos digitales tiene un valor promedio de 3,03, y se desvía, en promedio, 0,96 respecto a la media. El liderazgo transaccional de los jefes de los medios públicos digitales tiene un valor promedio de 2,69 y se desvía, en promedio, 1,20 respecto a la media. Los valores presentan una diferencia de +0,34 en sí. Comparando con la media general, el valor del liderazgo transformacional de los jefes de los medios digitales públicos es +0,247 de la media general; y el liderazgo transaccional de los jefes de los medios digitales públicos es -0,005 de la media general. Estos valores evidencian que, el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que prevalece en los medios digitales públicos. Es decir, los jefes de los medios públicos digitales son líderes que, como lo menciona Yukl (2013), influyen positivamente, mediante la motivación y la inspiración, para cumplir los objetivos y metas.

(d) Diario público 1: En la tabla 2 se muestra que el liderazgo transformacional de los jefes del diario público 1 tiene un valor promedio de 2,68, y se desvía, en promedio, 1,15 respecto a la media.

El liderazgo transaccional de los jefes del diario público 1 tiene un valor promedio de 2,69 y se desvía, en promedio, 1,17 respecto a la media. La diferencia entre sí es +0,01. Comparando con la media general, el valor del liderazgo transformacional de los jefes del diario público 1 está +0,103 de la media general; y el liderazgo transaccional está -0,005 de la media general. Los datos evidencian que hay una mínima diferencia (0,01) entre los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, por lo que podemos indicar que no hay un estilo que prevalece entre los estilos de liderazgo. Es decir, los jefes del diario público 1 son percibidos como líderes transformacionales que generan confianza y compromiso, y al mismo tiempo, son líderes transaccionales, como lo menciona Burns (2007), que pueden sancionar por no cumplir los objetivos.

(e) Diario público 2: En la tabla 2 se muestra que el liderazgo transformacional de los jefes del diario público 2 tiene un valor promedio de 2,56, y se desvía, en promedio, 1,23 respecto a la media. El liderazgo transaccional de los jefes del diario público 2 tiene un valor promedio de 2,59, y se desvía, en promedio, 1,07 respecto a la media. Hay diferencia de +0,03 entre sí. El valor del liderazgo transformacional de los jefes del diario público 2 está -0,223 de la media general; y el liderazgo transaccional de los jefes del diario público 2 está -0,105 de la media general. Estos datos evidencian que el liderazgo transaccional de los jefes del diario público 2 es el estilo que prevalece. Es decir, los jefes del diario público 2 son líderes que “dan recompensas contingentes o recompensas prometedoras por el esfuerzo de los empleados, participan en una gestión activa por excepción que se refiere a tomar medidas correctivas si no se cumplen los estándares” (Yaslioglu y Selenay-Erden, 2018; p. 43).

El segundo objetivo es comparar las diferencias y/o semejanzas que hay en la percepción de los estilos de liderazgo de los jefes de los medios públicos ecuatorianos que tienen los subordinados de los medios ecuatorianos por soporte.

En la tabla 2 se colocan los estilos de liderazgo de los medios públicos por soporte:

(a) El valor promedio más alto del liderazgo transformacional (3,03) es de los medios digitales públicos, y el segundo valor promedio alto de liderazgo transformacional (2,83) es de la radio pública. El liderazgo transformacional tiene valores promedio altos en los tres medios: radio pública, televisión pública y medios digitales públicos. Es decir, los jefes de estos medios son líderes, como menciona Northouse (2016), que les motivan e inspiran para conseguir los objetivos y dar más de sí mismo, alejándose de los objetivos egoístas.

(b) En cuanto al liderazgo transaccional, el valor promedio más alto (2,78) es de la televisión pública, y el segundo valor promedio alto (2,73) es de la radio pública. Es decir, los jefes de la radio y la televisión pública son percibidos con más rasgos transaccionales que los otros medios públicos. Es decir, los jefes de la radio y de la televisión públicas son líderes que, como lo mencionan Lussier y Achua (2016), recompensan o sancionan por cumplir los objetivos, es decir, son controladores.

(c) Por otro lado, el promedio del liderazgo transformacional de los jefes de la radio y la televisión públicas es 2,82. En cambio, el promedio del liderazgo transformacional de los jefes de los diarios públicos es 2,67. Por lo tanto, los jefes de la radio y televisión públicas tienen mayor liderazgo transformacional que los jefes de los diarios públicos.

(d) Los promedios de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los jefes de la radio y la televisión públicas son 2,98; 2,845; 2,9 y son superiores a los promedios de los jefes de los diarios públicos que son 2,80; 2,64; 2,71. Por lo tanto, los subordinados de la radio y la televisión públicas tienen una mayor percepción de la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra que los subordinados de los diarios públicos.

Por lo antes mencionado, podemos indicar que el estilo de liderazgo que predomina en los jefes de la televisión pública, la radio pública y los medios digitales es el liderazgo transformacional. Es decir,

son líderes que motivan el cambio e inspiran mediante su visión de futuro (Yaslioglu y Selenay-Erden, 2018). Por otro lado, el estilo de liderazgo que predomina en los jefes de los diarios públicos es el liderazgo transaccional. Es decir, los subordinados sienten que negocian con sus jefes y les controlan (Yahaya y Ebrahim, 2016).

Tabla 3. Valores de los componentes de la percepción de los estilos de liderazgo.

Indicador	Media	Desviación estándar	Rango
Influencia idealizada atribuida	2.9	1.09	0 - 4
Influencia idealizada conductual	2.83	1.08	0 - 4
Movitación e inspiración	2.81	1.06	0 - 4
Consideración individual	2.63	1.22	0 - 4
Estimulación Individual	2.73	1.14	0 - 4
Recompensa contingente	2.64	1.17	0 - 4
Dirección por excepción activa	2.75	1.12	0 - 4
Dirección por excepción pasiva	1.95	1.26	0 - 4
Laissez-Faire	1.78	1.33	0 - 4
Satisfacción	2.93	1.07	0 - 4
Efectividad	2.84	1.15	0 - 4
Esfuerzo Extra	2.89	1.41	0 - 4

Fuente: Elaboración propia.

El tercer objetivo específico es averiguar cuáles son los componentes de los estilos de liderazgo que tienen los jefes de los medios públicos ecuatorianos. En la tabla 3 se muestra los indicadores y mediciones de los componentes de la percepción de los estilos de liderazgo en los medios públicos. En cuanto al liderazgo transformacional, el primer indicador de mayor valor promedio es influencia idealizada atribuida (IIA) con un valor de 2,90 y una desviación estándar de 1,09. Esto significa que los líderes generan respeto, admiración y empatía (Sala-Arbeláez, García Solarte, y Gaviria, 2017). Es decir, los jefes son respetados y admirados por sus conocimientos o su experiencia. El segundo indicador de mayor valor promedio es 2,83 con una desviación de 1,08, que corresponde a la influencia idealizada conductual (IIC) y tiene una desviación estándar de 1,08, que corresponde a la integridad de los jefes de los medios públicos ecuatorianos. Es decir, los líderes tienen un alto grado de ética y de moral. Esto puede ser asociado a la propia profesión del periodismo. Xiaoming, George y Cong (2013) establecen que los periodistas tienen una alta percepción de su deber ético y moral como servicio público. La diferencia con la IIA es de 0,07. El tercer indicador de mayor valor es 2,81 con una desviación de 1,06 que corresponde a la motivación e inspiración. Es decir, los líderes tienen espíritu de equipo, entusiasmo, optimismo y comparten su visión para alcanzar los objetivos (Yaslioglu y SelenayErden, 2018).

En la tabla 3 se muestran los valores del liderazgo transaccional, el valor promedio mayor es 2,75 y se desvía, en promedio, 1,12 respecto a la media, que corresponde a la dirección por excepción activa, que tiene relación con que los jefes de los medios públicos hacen cumplir las normas establecidas. Es decir, los jefes son líderes que, como lo menciona Northouse (2016), toman medidas correctivas cuando los subordinados cometen errores o violan las reglas. Por otro lado, la diferencia entre los componentes: recompensa contingente y dirección por excepción activa es de 0,11.

En la tabla 3 se muestran los indicadores del no-liderazgo. El mayor valor es 1,95 y se desvía, en promedio, 1,26 respecto a la media, que corresponde a la dirección por excepción pasiva, que tiene

relación con que los jefes de los medios públicos actúan sólo ante los problemas. Los jefes de los medios públicos son líderes que, como lo mencionan Yahaya y Ebrahim (2016), actúan después de que no se hayan cumplido los estándares o cuando los problemas surgen. La diferencia entre los componentes: Laissez faire y dirección por excepción pasiva es de 0,17.

En la tabla 3 se muestra la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra. El valor mayor es 2,93 y se desvía, en promedio, 1,07 respecto a la media, que corresponde a la satisfacción, tiene relación con la satisfacción que tienen los subordinados en las salas de redacción y/o producción. Xiaoming, George y Cong (2013) establecen que los periodistas tienen una mayor satisfacción en trabajos ligados a causas sociales. En el caso de los medios públicos, los productores, periodistas, diseñadores, fotógrafos, editores audiovisuales y profesionales de la comunicación consideran que tienen satisfacción laboral, debido a que realizan actividades de producción ligadas a lo social.

Por lo antes mencionado podemos indicar que los componentes de liderazgo transformacional que predominan son la influencia idealizada y la motivación e inspiración. Es decir, los líderes son considerados como ejemplos por sus altos niveles de ética y moral (Northouse, 2016), favorecen el compromiso y los trabajos en equipo (Bass y Riggio, 2006), y tienen una visión optimista que la comunica con sus seguidores (Yukl, 2013). Hay valores altos de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra, lo que significa que los subordinados se sienten satisfechos, efectivos y entregan esfuerzos adicionales.

Tabla 4. Indicadores y mediciones de los componentes de la percepción los estilos de liderazgo en cada uno de los medios públicos.

Componentes	Medios digitales		Televisión pública		Radio Pública		Diario público 1		Diario público 2	
	Media	DE	Media	DE	Media	DE	Media	DE	Media	DE
Influencia idealizada atribuida	3.16	0.9	2.9	1.09	2.97	1.06	2.59	1.29	2.86	1.09
Influencia idealizada conductual	3.05	0.96	2.87	1.05	2.87	1.1	2.6	1.22	2.77	1.07
Motivación-inspiración	3.24	0.8	2.86	1.08	2.84	1.08	2.55	1.17	2.64	1.18
Consideración individual	2.64	1.22	2.68	1.17	2.8	1.25	2.5	1.25	2.56	1.23
Estimulación intelectual	3.06	0.93	2.74	1.09	2.68	1.21	2.57	1.21	2.59	1.2
Recompensa contingente	2.79	1.14	2.81	1.13	2.6	1.2	2.43	1.12	2.61	1.24
Dirección por excepción activa	2.6	1.26	2.76	1.08	2.87	1.1	2.74	1.03	2.78	1.11
Dirección por excepción pasiva	2.11	1.3	1.88	1.25	2.22	1.32	1.93	1.18	1.61	1.26
Laissez-Faire	2.11	1.49	1.65	1.31	1.97	1.3	1.81	1.34	1.38	1.21

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se muestra los componentes de la percepción del liderazgo transformacional en los medios públicos. Los componentes de más altos valores son la influencia idealizada atribuida (IIA), influencia idealizada conductual (IIC), motivación e inspiración (MI) y estimulación intelectual (EI) de la percepción del liderazgo transformacional de los jefes de los medios digitales. Sólo el componente de la consideración individual (CI) tiene el valor más alto de la percepción del liderazgo transformacional de los jefes de la radio pública. Los valores menores en todos los componentes del

liderazgo transformacional se presentan en la percepción del liderazgo transformacional de los jefes del diario público 2. El componente de más alto valor es la motivación e inspiración (3,24) de la percepción del liderazgo transformacional de los jefes de los medios digitales públicos. Es decir, los jefes de este medio motivan el trabajo en equipo y el compromiso, y logran lo que menciona Bass et al. (1996) sobre que estos líderes proveen significado y optimismo a la misión. Esto se traduce en que los subordinados laboran comprometidos y optimistas en equipos de trabajo para desarrollar el contenido de la web y las redes sociales de los medios públicos.

Para contrastar la hipótesis (H) es necesario calcular el coeficiente de Pearson. Este coeficiente “es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas” (Hernandez-Sampieri et al., 2014, p. 304). Se calculó el coeficiente de Pearson de los componentes del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire con la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra. En la tabla 5 se colocan los valores de las correlaciones.

Tabla 5. Correlaciones de Pearson de los componentes del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y Laissez faire.

Componentes		Satisfacción	Efectividad	Esfuerzo Extra
Consideración individual (CI)	Correlación de Pearson	0,579**	0,634**	0,403**
	Sig(bilateral)	0.000	0.000	0.000
Estimulación Intelectual (EI)	Correlación de Pearson	0,765**	0,773**	0,384**
	Sig(bilateral)	0.000	0.000	0.000
Influencia idealizada atribuida (IIA)	Correlación de Pearson	0,529**	0,450**	0,384**
	Sig(bilateral)	0.000	0.000	0.000
Influencia idealizada conductal (IIC)	Correlación de Pearson	0,711**	0,746**	0,433**
	Sig(bilateral)	0.000	0.000	0.000
Motivación e Inspiración (MI)	Correlación de Pearson	0,763**	0,650**	0,436**
	Sig(bilateral)	0.000	0.000	0.000
Dirección por excepción activa (DPEA)	Correlación de Pearson	0,390**	0,326**	0,294**
	Sig(bilateral)	0.000	0.000	0.000
Recompensa contingente (RC)	Correlación de Pearson	0,402**	0,413**	0,292**
	Sig(bilateral)	0.000	0.000	0.000
Dirección por excepción pasiva (DPEP)	Correlación de Pearson	-0,150*	-0,218**	-0,159*
	Sig(bilateral)	0.019	0.001	0.013
Laissez-faire (LF)	Correlación de Pearson	-0,227**	-0,229**	-0,075
	Sig(bilateral)	0.000	0.000	0.24

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar los coeficientes de Pearson se procede a ubicarlos en intervalos cerrados, se los compara matemáticamente. Por ejemplo, los coeficientes de Pearson de los componentes del liderazgo transformacional con la satisfacción son CI (0,579), EI (0,765), IIA (0,529), IIC (0,711) y MI (0,763) están ubicados en el intervalo $0,529 < X \leq 0,765$, eso significa que los coeficientes de Pearson están ubicados entre el 0,529 y el 0,765, inclusive. Procedamos a comparar los valores de la tabla 5:

(1) Los coeficientes de Pearson de los componentes del liderazgo transformacional con la **satisfacción** están en el intervalo: $0,529 < X \leq 0,765$, mientras que los componentes del liderazgo transaccional están en el intervalo $0,390 \leq X \leq 0,402$, los componentes de Laissez faire están en el intervalo $-0,227 \leq X \leq -0,150$. El intervalo de los componentes de liderazgo transformacional tiene que todos los valores están más hacia derecha, es decir, son valores mayores que los otros dos intervalos. En consecuencia, cumple que los coeficientes de correlación del liderazgo transformacional con la satisfacción son mayores que los del liderazgo transaccional y Laissez faire.

(2) Los coeficientes de Pearson de los componentes del liderazgo transformacional con la **efectividad** están en el intervalo: $0,450 \leq X \leq 0,765$, mientras que los componentes del liderazgo transaccional están en el intervalo $0,390 \leq X \leq 0,402$, los componentes de Laissez faire están en el intervalo $-0,227 \leq X \leq -0,150$. El intervalo de los componentes de liderazgo transformacional tiene que todos los valores están más hacia derecha, es decir, son valores mayores que los otros dos intervalos. En consecuencia, cumple que los coeficientes de correlación del liderazgo transformacional con la efectividad son mayores que los del liderazgo transaccional y Laissez faire.

(3) Los coeficientes de Pearson de los componentes del liderazgo transformacional con el **esfuerzo extra** están en el intervalo: $0,384 \leq X \leq 0,436$, mientras que los componentes del liderazgo transaccional están en el intervalo $0,292 \leq X \leq 0,294$, los componentes de Laissez faire están en el intervalo $-0,159 \leq X \leq -0,075$. El intervalo de los componentes de liderazgo transformacional tiene que todos los valores están más hacia derecha, es decir, son valores mayores que los otros dos intervalos. En consecuencia, cumple que los coeficientes de correlación del liderazgo transformacional con la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra son mayores que los del liderazgo transaccional y Laissez faire.

Por lo antes expuesto, los valores de los coeficientes de correlación de los componentes del liderazgo transformacional son mayores que los valores de los coeficientes de correlación de los componentes del liderazgo transaccional y Laissez faire.

En la tabla 5, el coeficiente de correlación de la estimulación intelectual con la satisfacción es el mayor valor y es 0,765. La correlación es considerable, positiva y es significativa en el nivel 0,000. El coeficiente de Pearson de la influencia idealizada conductual con la satisfacción es de 0,711, lo que significa que tiene una correlación considerable, positiva y es significativa en el nivel 0,000. El coeficiente de Pearson de la motivación y la inspiración con la satisfacción es de 0,763, lo que significa que tiene una correlación considerable, positiva y es significativa en el nivel 0,000.

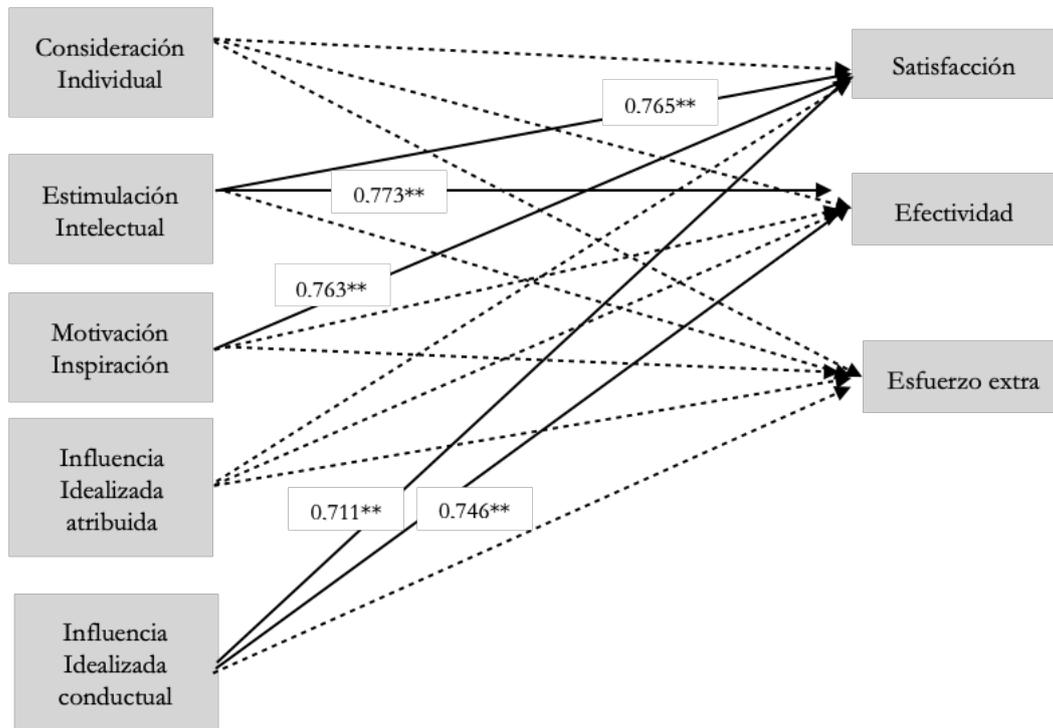
Por otro lado, Hernandez-Sampieri et al. (2014) explica que “una correlación de Pearson puede ser significativa, pero si es menor a 0.30 resulta débil, aunque de cualquier manera ayuda a explicar el vínculo entre las variables” (p. 306). La recompensa contingente y la dirección por excepción activa tiene una correlación de Pearson de 0,390 y 0,402, lo que significa que tiene una correlación débil, positiva y es significativa en el nivel 0,000.

En la tabla 5, la estimulación intelectual y la influencia idealizada conductual tiene un coeficiente de Pearson de 0,773 y 0,746 con la efectividad, lo que significa que tiene una correlación considerable, positiva y es significativa en el nivel 0,000.

En la figura 2 se muestran las correlaciones de los componentes del liderazgo transformacional sobre la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra.

Figura 2. Resultados de las correlaciones de Pearson.

Las líneas fuertes son correlaciones considerables y positivas. Las líneas entrecortadas son correlaciones.



En la figura 2 se muestra que la estimulación intelectual se correlaciona considerable y positivamente con la satisfacción y la efectividad. La motivación e inspiración se correlaciona considerable y positivamente sólo con la satisfacción. Influencia idealizada conductual se correlaciona considerable y positivamente con la satisfacción y la efectividad. Los componentes del liderazgo transformacional se correlacionan con el esfuerzo extra de manera media, positiva y significativa. Los componentes del liderazgo transaccional se correlacionan con la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra de la siguiente manera: la recompensa contingente se correlaciona con la satisfacción y la efectividad de manera media, positiva y significativa, y se correlaciona con el esfuerzo extra de manera débil, positiva y significativa; la dirección por excepción activa se correlaciona con la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra de manera débil, positiva y significativa. En los componentes de Laissez faire, la dirección por excepción pasiva se correlaciona con la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra de manera muy débil, negativa y significativa; Laissez faire se correlaciona con la satisfacción, la efectividad de manera débil, negativa y significativa.

Por las razones expuestas en los párrafos anteriores, aceptamos la hipótesis de investigación H en el nivel de 0,01. Esto significa que, podemos indicar que la influencia idealizada conductual y la motivación e inspiración se correlacionan considerable, positiva y significativamente con la satisfacción y la efectividad. Es decir, los jefes de los medios públicos son líderes que, como lo menciona Wikström (2006), cuando aumentan su capacidad moral y ética, comunican positiva y claramente sus objetivos, y entregan confianza; los subordinados aumentan su satisfacción y efectividad. La estimulación intelectual se correlaciona considerable, positiva y significativamente con la satisfacción y la efectividad. Es decir, los líderes estimulan el hallar respuestas creativas e innovadoras a los viejos problemas (Yukl, 2013) y esto aumenta la satisfacción y la efectividad de los subordinados.

5. Conclusiones

El objetivo general de la investigación era conocer los estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. La evidencia permite indicar que los productores, periodistas, diseñadores, fotógrafos, editores audiovisuales y profesionales de la comunicación de los medios públicos ecuatorianos perciben que, en sus jefes predomina el estilo de liderazgo transformacional. Es decir, los directores, jefes, editores y coordinadores son líderes que motivan e inspiran para conseguir las metas diarias y entregar un esfuerzo extra. Son líderes que favorecen el cambio, ofrecen grandes objetivos y guían el camino (Cardona y Rey, 2011). El liderazgo transformacional es un estilo empleado en el sector de la industria de la comunicación, por el mismo hecho que en la sala de redacción (o producción) se necesita que los líderes tengan un comportamiento que favorezca la creatividad y la innovación, para ser más competitivo.

Los componentes de liderazgo transformacional que predominan son la influencia idealizada y la motivación e inspiración. Es decir, los líderes son considerados como ejemplos por sus altos niveles de ética y moral (Northouse, 2016), favorecen el compromiso y los trabajos en equipo (Bass y Riggio, 2006), y tienen una visión optimista que la comunica con sus seguidores (Yukl, 2013). En este sentido, los jefes de la empresa Medios Públicos SA respondieron a sus valores institucionales. También hay valores altos de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra, lo que significa que los subordinados se sienten satisfechos, efectivos y entregan esfuerzos adicionales. La influencia idealizada conductual y la motivación e inspiración se correlacionan considerable, positiva y significativamente con la satisfacción y la efectividad. Es decir, cuando los jefes aumentan su capacidad moral y ética, comunican positiva y claramente sus objetivos, entregan confianza, y, por consiguiente, en los productores, periodistas, diseñadores, fotógrafos, editores audiovisuales y profesionales de la comunicación aumentan su satisfacción y la efectividad.

Otro de los objetivos era conocer los estilos de liderazgo en cada uno de los medios de la empresa Medios Públicos EP. En la televisión pública, la radio pública y los medios digitales, los productores, periodistas, diseñadores, fotógrafos, editores audiovisuales y profesionales de la comunicación perciben que, el estilo de liderazgo que predomina en sus jefes es el liderazgo transformacional. Por otro lado, en los diarios públicos, los subordinados perciben que sus jefes no tienen un estilo de liderazgo predominante.

En cuanto a los componentes de liderazgo transformacional, en la radio pública, la televisión pública y los diarios públicos, los componentes que predominan son la influencia idealizada atribuida y conductual. En los medios digitales predomina la motivación e inspiración y la estimulación intelectual. Cabe señalar que el componente de la influencia idealizada conductual tiene altos valores. Consideremos que este componente está asociado a los valores humanos de los líderes que Sánchez-Tabernero (2005) y Hollifield et al. (2016) mencionan: el coraje, la integridad, la honestidad y la constancia. En definitiva, la influencia idealizada conductual es un componente relevante en la industria de los medios, porque se refiere a que los jefes son líderes admirados por los subordinados, esto coincide con lo afirmado por Benavides et al. (2019). Los investigadores sostienen que la integridad es un ingrediente importante en la industria y advierten de la necesidad de tener líderes que conozcan el papel social de los medios. Más aún en un medio público, si consideramos que este tipo de medios tiene una fuerte inversión social. Y en la empresa Medios Públicos S.A fue acorde a su misión empresarial.

Otro hallazgo fue que la estimulación intelectual se correlaciona considerable, positiva y significativamente con la satisfacción y la efectividad. Es decir, los jefes de los medios públicos estimulan que sus subordinados hallen respuestas creativas e innovadoras a los viejos problemas y esto aumenta la satisfacción y la efectividad de los subordinados. Los jefes de los medios públicos favorecen la rup-

tura del *statu quo*. Esta percepción es positiva, si tomamos en cuenta que Becerra y Waisbord (2015), en su cuaderno de discusión para la UNESCO, consideran que los medios públicos son pilares de la democracia, deben actuar con independencia e imparcialidad, garantizando la pluralidad de opiniones; y logrando un contenido diverso y plural, poniendo la mayor cantidad de voces de la población.

Por otro lado, los jefes de los Medios Públicos fueron líderes que no tuvieron conflicto con su medio exterior. En el interior de la organización como hemos concluido fueron líderes transformacionales, que motivaron a sus subordinados mediante el ejemplo y la ética a conseguir los objetivos diarios de producción, acorde a su misión y sus valores institucional, pero no lograron cumplir a cabalidad su visión, ya que no consiguieron auto sustentar la empresa.

Cabe mencionar que los resultados obtenidos son fruto de una metodología que muchos estudiosos sugieren que las investigaciones que usan el *Multifactor Leadership Questionnaire* deben considerar la aplicación de otros métodos, para que se pueda captar una mayor gama de comportamientos ligados al liderazgo transformacional (Yukl, 2013; Northouse, 2016). Es decir, los estudiosos sugieren mayor discusión y triangulación. En los futuros estudios será interesante investigar los estilos de liderazgo de los medios públicos mediante otros métodos como las entrevistas a profundidad, y luego triangular con la presente investigación. También, en los próximos estudios puede ser interesante averiguar sobre las percepciones del liderazgo de los directivos de los medios privados para compararlas con los medios públicos, considerando que enfrentan los mismos problemas.

Finalmente, cabe mencionar que el liderazgo transformacional es un factor predominante y necesario en las salas de redacción, que favorece la creatividad y la innovación; y ayuda en la salud mental de los seguidores.

Bibliografía

- Agencia ANDES. (2013). Diario El Telégrafo cumple 129 años de fundación. Recuperado 21 de marzo de 2018, a partir de <http://tinyurl.com/y8xkw254>
- Albarran, A. B. (2011). The media and the communication industries: a 21st. century perspective. *ComHumanitas: revista científica de comunicación*, 1(1), 59–68.
- Anthony, S. D., y Schwartz, E. (2017). What the Best Transformational Leaders Do. *Harvard Business Review*, 12. <https://hbr.org/2017/05/what-the-best-transformational-leaders-do>
- Atmojo, M. (2012). The Influence Of Transformational Leadership On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2). <http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/82>
- Alvarado, A. (2020, enero 25). El programa concurso ‘PluriTV’ también es diverso tras cámaras. *El Comercio*. <https://bit.ly/2FmMOUw>
- Avolio, B. (2010). Pursuing Authentic Leadership Development. *Handbook of Leadership Theory and Practice*.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Barbero, J. (2001). Claves de debate. Televisión pública, Televisión Cultural: entre la renovación y la invención. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/04199.pdf>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. M. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 7(27), 25–41.

- Bass, B. M., y Riggio, R. (2006). Transformational Leadership. Erlbaum. <http://ow.ly/k6hM30jSwvV>
- Becerra, M., y Waisbord, S. (2015). Principios y “buenas prácticas” para los medios públicos en América Latina, 24.
- Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. Cuadernos.info, 0(41), 123-140.
- Benavides, C. (2012). Innovation and leadership in the media industry. Ediciones Universidad de Navarra.
- Benavides, C., Pérez-Latre, F. J., Sánchez-Tabernero, A., y Bosch, M. J. (2019). How editors and publishers perceive their leadership behavior in Chilean and Spanish newsrooms. An approach from transformational leadership. Revista de Comunicación, 18(2), 51-71. <https://doi.org/10.26441/RC18.2-2019-A3>
- Bennis, W. G., y Nanus, B. (2012). Leaders: The Strategies for Taking Charge. Harper Business.
- Burns, J. M. (2007). Transforming Leadership (Reprint edition). Grove Press.
- Cardona, P., y Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. Harvard Deusto Business Review, 11. <http://ow.ly/uKlh30opJ8q>
- Cardona, P., y Rey, C. (2011). Como generar liderazgo en toda la organización. IESE Business School. Universidad de Navarra, 18. <http://ow.ly/y4Ay50v9zO9>
- Contreras-Torres, F. C., Barbosa-Ramírez, D., y Piñeros-Espinosa, R. (2015). Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: Implicaciones para la organización actual. Editorial Universidad del Rosario.
- Chen, P., y Krauss, D. (2003). Cronbach's alpha. Encyclopedia of Social Science Research Methods. SAGE Publications Ltd. http://www.sage-ereference.com/socialscience/Article_n200.html
- De Clercq, D., y Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. European Management Journal, 35(1), 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.008>
- Deslandes, G. (2016). Leadership in Media Organisations: Past Trends and Challenges Ahead. En G. F. Lowe & C. Brown (Eds.), Managing Media Firms and Industries (pp. 311-327).
- Diario El Telégrafo (2015). Plan Estratégico 2016 - 2017. <http://ow.ly/oXYL30jSx3w>
- Diario El Telégrafo (2016). Ejecutivo decreta la fusión de los medios públicos. <http://ow.ly/8WrZ30jSxdr>
- Dimitrov, D. Y., y Darova, S. S. (2020). Factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5x. Strategic Impact, 1, 44-55.
- EcuadorTV (2020). Medios públicos entrarán en proceso de optimización. EcuadorTV. Recuperado 12 de septiembre de 2020, de <https://bit.ly/33kQezm>
- Gehrke, M., Lizarazo, N., Noboa, P., Olmos, D., y Pieper, O. (2016). Panorama de los medios en Ecuador. Deutsche Welle. <https://goo.gl/G4KZZJ>
- Godoy, R., y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29(2), 59-64. <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32(3), 135-143.
- Hernandez-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. México, D.F.: McGraw Hill.
- Hollifield, A., Leblanc, J., Sylvie, G., & Lowrey, W. (2016). Media Management: A Casebook Approach. Routledge.
- Iger, R. (2020). *Lecciones de liderazgo creativo*. Conecta.

- Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, marzo-abril. <http://ow.ly/hBnQ30jSy8G>
- Küng, L. (2007). *Strategic Leadership in the Media Industry*. 360 grados, 6.
- Küng, L. (2006). *Leadership in the Media Industry Changing Contexts, Emerging Challenges*. Jönköping International Business School.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 11.
- Lussier, R., y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Magno, L., y Dholakia, G. (2020, septiembre 4). Tech, media CEOs dominate highest-paid list in 2019. S&P Global Market Intelligence. <https://bit.ly/2VZMyji>
- Medios Públicos EP. (2015). *Rendición de cuentas 2015*. Quito. <http://ow.ly/Rs8130jSyFu>
- Medios Públicos EP. (2016). *Rendición de cuentas 2016*. Quito. <http://ow.ly/gsri30jSyG9>
- Medios Públicos EP. (2017). *Rendición de cuentas 2017*. <http://ow.ly/GZg930jSyHf>
- Medios Públicos EP. (2019). *Rendición de cuentas [Facebook]*. Medios Públicos. https://www.facebook.com/watch/live/?v=2356588067719386&ref=watch_permalink
- Medios Públicos. (2020, junio 29). *Misión y Visión*. <http://www.mediospublicos.ec/quienes-somos/mision-y-vision>
- Mendoza-Solís, M., García-Alcaraz, L., y Alvear-Sosa, L. (2020). *El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura*. 120.
- Mier, C. (2015). *Creación y desarrollo de EcuadorTV [Tesis doctoral, Universidad Santiago de Compostela]*. <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/14598>
- Molero, A., Saboya, P. R., y Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española, 8. <http://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>
- Norbäck, M. (2006). The staging of ‘Captain Outrageous versus the Australian Scumbag’— An analysis of Media Mogul Ted Turner and his feud with Rupert Murdoch. En L. Küng (Ed.).
- NOTIMUNDO. (2016). “*La fusión de medios públicos responde a una tendencia multimedia*”. <https://notimundo.com.ec/la-fusion-de-medios-publicos-responde-a-una-tendencia-multimedia/>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- O’Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2020). Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. *California Management Review*, 62(3), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
- Ortiz-Rodríguez Andrea, y Rodas, B. (s. f.). *Análisis educomunicativo del programa Veoveo y su influencia en la educación no formal*. 49. <https://acortar.link/pm5ML9>
- Perilla-Toro, L. E., y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Riggio, R. E. (2016). Leadership. En *Encyclopedia of Mental Health* (1-4). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00214-7>
- Rodríguez, I. (2014). *La televisión pública del Ecuador, hacia el modelo ideal: un diagnóstico de la televisión pública en cuanto al modelo ideal de lo público de la UNESCO*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://bit.ly/2Zns99O>

- Sabbagh, D., y Halliday, J. (2012). Rupert Murdoch «not fit» to lead major international company, MPs conclude. *The Guardian*. <http://ow.ly/NSsS30jSz01>
- Sala-Arbeláez, L., García Solarte, M., & Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-minister*, (31), 25-46. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Schlesinger, P. (2010). ‘The most creative organization in the world’? The BBC, ‘creativity’ and managerial style. *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), 271-285. <https://doi.org/10.1080/10286630903302766>
- Sanchez-Taberner, A. (2005). Dirección estratégica de empresas de comunicación. Cátedra Ediciones.
- Sánchez-Taberner, A, y Artero, J. (2011). Economía y empresa de comunicación. En Cantavella, J, y Serrano, J.F (Eds.). *Enciclopedia de la comunicación* (374-389). CEU Editores. <http://ow.ly/wsPp30jSz4i>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Tassi, G. (2016). Informe Radio Pública 2009-2016 (p. 58) [Informe de gestión]. Medios Públicos EP.
- Tavakol, M., y Dennick, D. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC420511/>
- The University of Texas at Austin. (2021, mayo 23). *Commencement 2021: Robert A. Iger Graduation Speech*. DARRELL K ROYAL - TEXAS MEMORIAL STADIUM. <https://youtu.be/qaBu6MdrFHA>
- Vargas, S. (2014). Memoria, historia y patrimonio: análisis de las transformaciones materiales y de contenido de diario El Telégrafo. FLACSO-Ecuador, Quito.
- Vega, C., y Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. <http://ow.ly/koWm30jSzsk>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., y Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Wikström, P. (2006). Transformational leadership in practice? – The case of Steve Jobs and Pixar animation Studios. En L. Küng (Ed.), *Leadership in the Media Industry Changing Contexts, Emerging Challenges* (pp. 187-194). Jönköping: Jönköping International Business School.
- Yahaya, R., y Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yaslioglu, M. M., & SelenayErden, N. (2018). Transformational Leaders in Action: ¿Theory Has Been There, But What About Practice? *IUP Journal of Business Strategy*, 1, 42-53.
- Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones* (Octava edición). Pearson Educación.
- Xiaoming, H., George, C., y Cong, S. (2013). Job satisfaction of journalists: Professional aspirations, newsroom culture and social context. *Media Asia*, 40(1), 73-84. <https://doi.org/10.1080/01296612.2013.11689952>