



1859

UNL

Universidad
Nacional
de Loja

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE FINANZAS

**El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja
pertenecientes al segmento uno**

Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del título de
Licenciada en Finanzas.

AUTORA:

Ana Paula Quituzaca Muicela.

DIRECTORA:

Ing. Andrea Judith Neira Paredes. Mg. Sc.

LOJA - ECUADOR

2022

Certificación del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 19 de abril de 2022

Ing. Andrea Judith Neira Paredes. Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del trabajo de integración curricular de grado titulado: **“El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno”** de autoría de la estudiante Ana Paula Quituzaca Muicela, previa a la obtención del título de Finanzas, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.



Firmado electrónicamente por:
**ANDREA JUDITH
NEIRA PAREDES**

Ing. Andrea Judith Neira Paredes. Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, Ana Paula Quituzaca Muicela, declaro ser autora del presente trabajo de integración curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1150019964
Fecha: 01de julio de 2022.
Correo electrónico: ana.quituzaca@unl.edu.ec
Teléfono o Celular: 0969985812

Carta de autorización del trabajo de integración curricular por parte de la autora para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo.

Yo, Ana Paula Quituzaca Muicela, declaro ser autora del trabajo de integración curricular titulado “**El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno**” como requisito para optar el título de Licenciada en Finanzas, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, al primer día del mes de julio de dos mil veintidós, suscribe el autor.

Firma:

Autor: Ana Paula Quituzaca Muicela.

Cédula: 1150019964

Dirección: Loja

Correo electrónico: ana.quituzaca@unl.edu.ec

Celular: 0969985812

DATOS COPLEMENTARIOS

Directora del Trabajo de Integración Curricular:

Ing. Andrea Judith Neira Paredes. Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Presidente: Lcdo. Franklin Yovani Malla Alvarado. Mg. Sc.

Vocal: Ec. Germania del Pilar Sarmiento Castillo. Mg. Sc.

Vocal: Ing. Talía Elizabeth Riascos Eras. Mg. Sc.

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios, quien es fundamental en mi vida y me ha brindado todo su amor y apoyo para culminar con éxito mi carrera universitaria.

También se lo dedico a mi abuelito, por siempre inspirarme a seguir adelante, y por tener fe de que yo llegaría a ser una profesional, esto es para ti con mucho cariño hasta el cielo.

Así mismo, este trabajo se lo dedico con mucho amor a mis padres, gracias por todo su esfuerzo, por incúlcame valores, por hacer de mí una gran persona, y por trabajar muy duro para darme lo necesario y poder cumplir con una meta importante en mi vida. A mi hermano, quien me ha enseñado que con esfuerzo, constancia y dedicación todo se puede lograr y a mi pequeña sobrina quien es luz de inspiración en mi vida.

Ana Paula Quitizaca Muicela

Agradecimiento

Agradezco sincera y profundamente a Dios, a la Universidad Nacional de Loja, y a todos los docentes de la Carrera de Finanzas, por brindarme sus enseñanzas e inculcarnos valores para nuestra preparación personal y profesional.

De manera especial agradezco al Ing. Jorge Luis López Lapo. Mg. Sc. y a la Ing. Andrea Judith Neira Paredes. Mg. Sc., por el apoyo, asesoría, dedicación y acompañamiento durante la realización del presente trabajo de integración curricular.

Gracias a toda mi familia por sus palabras de aliento, a mi enamorado por formar un gran equipo desde el primer ciclo de la carrera, y a mis compañeros de clase por brindarme su ayuda en el momento que lo necesite, gracias a todos por hacer posible este logro en mi vida.

Por último, agradezco a todas las mujeres operarias de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno, por la apertura y por brindarme su tiempo al momento del levantamiento de información de este proceso investigativo, sin su colaboración no habría sido posible la realización de este trabajo.

Ana Paula Quituzaca Muicela

Índice

Portada.....	i
Certificación del Trabajo de Integración Curricular.....	ii
Autoría	iii
Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
▪ Índice de Figuras	
▪ Índice de Tablas	
▪ Índice de Anexos	
1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico.....	6
4.1. Liderazgo	6
4.1.1. Características principales	6
4.1.2. Evolución histórica.....	7
4.1.2.1. <i>Edad del liderazgo de conquista</i>	8
4.1.2.2. <i>Edad de liderazgo comercial</i>	8
4.1.2.3. <i>Edad de liderazgo de organización</i>	8
4.1.2.4. <i>Edad del liderazgo de innovación</i>	8
4.1.2.5. <i>Edad del liderazgo de la información</i>	8
4.1.2.6. <i>Liderazgo en la "nueva edad"</i>	8
4.1.3. Tipos de liderazgo	8
4.1.3.1. <i>Laissez – Faire</i>	8
4.1.3.2. <i>Autocrático</i>	9
4.1.3.3. <i>Democrático</i>	10
4.1.3.4. <i>Transaccional</i>	10
4.1.3.5. <i>Transformacional</i>	11
4.1.4. Liderazgo femenino.....	11

4.1.4.1.	<i>Presencia de mujeres en américa latina y el caribe</i>	12
4.1.5.	Liderazgo en instituciones financieras	12
4.2.	Líder	13
4.2.1.	Diferencia entre líder y jefe	13
4.2.1.1.	<i>Características de un jefe</i>	13
4.2.1.2.	<i>Características de un líder</i>	14
4.2.2.	¿Un líder nace o se hace?.....	14
4.2.3.	¿Para qué sirve un líder?.....	15
4.2.3.1.	<i>Para emocionar</i>	15
4.2.3.2.	<i>Para liderar equipos</i>	15
4.3.	Los gerentes y los líderes	15
4.3.1.	Gerentes líderes.....	16
4.4.	Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo	16
4.4.1.	Equidad de género laboral	16
4.4.2.	Discriminación de género laboral	17
4.4.2.1.	<i>Barreras de las mujeres en el acceso a puestos de dirección</i>	17
4.4.2.2.	<i>Estereotipos de género</i>	17
4.4.2.3.	<i>Estereotipos laborales</i>	18
4.5.	ONU Mujeres	18
4.6.	La OIT y la igualdad de género	19
4.7.	Herramientas para medir el liderazgo	19
4.7.1.	Rejilla de dirección de Blake y Mouton	19
4.7.1.1.	<i>Estilos de dirección</i>	20
4.8.	Funciones administrativas del liderazgo	22
4.8.1.	Desempeño financiero	22
4.8.2.	Correlación.....	22
4.8.2.1.	<i>Dependencia entre variables</i>	23
4.8.3.	Indicadores financieros.....	23
4.8.3.1.	<i>Liquidez</i>	24
4.8.3.2.	<i>Solvencia</i>	24
4.8.3.3.	<i>Morosidad de la cartera total</i>	24
4.8.3.4.	<i>Rentabilidad</i>	25
4.9.	Economía Popular y Solidaria	26
4.9.1.	Objeto de la ley de Economía Popular y Solidaria	26

4.10. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	27
4.10.1. Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria	27
4.10.1.1. Sector cooperativo	27
4.10.1.2. Sector asociativo	27
4.10.1.3. Sector comunitario	27
4.10.1.4. Unidades económicas populares	28
4.10.2. El sector cooperativo	28
4.10.3. Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito.....	28
4.10.3.1. ¿Qué es el segmento 1?.....	28
4.10.3.2. Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja del segmento uno	28
5. Metodología	30
5.1. Materiales	30
5.2. Enfoque mixto de investigación	30
5.2.1. Cuantitativo.....	30
5.2.2. Cualitativo.....	30
5.3. Métodos.....	30
5.3.1. Deductivo.....	30
5.3.2. Inductivo	30
5.4. Tipos de investigación	31
5.4.1. Descriptivo.....	31
5.4.2. Correlacional.....	31
5.5. Técnicas	31
5.5.1. Estadística	31
5.5.2. Recolección bibliográfica	31
5.6. Instrumentos de recolección de datos	31
5.6.1. Encuesta.....	31
5.6.2. Entrevista	32
5.7. Muestra	32
5.8. Matriz	33
6. Resultados.....	36
6.1. Objetivo 1. Realizar una caracterización del nivel jerárquico superior de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno.	36
6.1.1. Resultados de aplicación de la entrevista	36
6.1.2. Resultados de aplicación de la encuesta.....	41

6.1.2.1.	<i>Datos informativos.</i>	41
6.1.2.2.	<i>Sección I: Habilidades del liderazgo femenino.</i>	48
6.1.2.3.	<i>Sección II: Estereotipos de género en el liderazgo femenino.</i>	51
6.1.2.4.	<i>Sección III: Estilos de liderazgo.</i>	61
6.2.	Objetivo 2. Desarrollar un estudio correlacional entre el liderazgo femenino y el desempeño financiero.	75
6.2.1.	Correlación entre liderazgo femenino y desempeño financiero	77
6.2.1.1.	<i>Correlación de Spearman.</i>	77
6.3.	Objetivo 3. Desarrollar propuestas para contrarrestar los estereotipos de género en el liderazgo femenino dentro de las COACs objeto de estudio.	80
7.	Discusión	83
8.	Conclusiones	85
9.	Recomendaciones	86
10.	Bibliografía	87
11.	Anexos	91

Índice de figuras

Figura 1.	Teoría de la rejilla gerencial	20
Figura 2.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	63
Figura 3.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	63
Figura 4.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	64
Figura 5.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	65
Figura 6.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	65
Figura 7.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	68
Figura 8.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	70
Figura 9.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	72
Figura 10.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	74
Figura 11.	Rendimiento de los activos a noviembre del 2021	76
Figura 12.	Rentabilidad sobre los recursos propios a noviembre del 2021	76

Índice de tablas

Tabla 1. Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento 1	32
Tabla 2. Matriz de respaldo de dimensiones y referencias	33
Tabla 3. Caracterización del nivel jerárquico superior COAC Padre Julián Lorente	36
Tabla 4. Caracterización del nivel jerárquico superior COAC 29 de Octubre	37
Tabla 5. Caracterización del nivel jerárquico superior COAC CREA	38
Tabla 6. Caracterización del nivel jerárquico superior COAC 23 de Julio	39
Tabla 7. Caracterización del nivel jerárquico superior COAC Jardín Azuayo	40
Tabla 8. Edad de las mujeres que laboran en las COACs.....	41
Tabla 9. Años de experiencia profesional de las mujeres que laboran en las COACs	42
Tabla 10. Nivel de instrucción de las mujeres que laboran en las COACs	43
Tabla 11. COAC a la cual pertenecen las mujeres encuestadas.....	44
Tabla 12. Tiempo que desempeñan en su actual cargo laboral las mujeres encuestadas	45
Tabla 13. Mujeres direccionadas por el sexo masculino	46
Tabla 14. Mujeres direccionadas por el sexo femenino	47
Tabla 15. Cualidades y/o atributos de las mujeres directivas	48
Tabla 16. Preferencia de directivo de acuerdo a las mujeres encuestadas.....	51
Tabla 17. Las mujeres se consideran líderes.....	52
Tabla 18. Las organizaciones y los cargos directivos femeninos.....	53
Tabla 19. Mayores oportunidades para los hombres de ejercer cargos directivos	54
Tabla 20. Principales características de liderazgo que poseen las personas	55
Tabla 21. Escenarios que enfrentan las mujeres para ocupar cargos directivos	57
Tabla 22. Cuestionario estilos de liderazgo de Blake and Mouton.....	61
Tabla 23. Estilos de liderazgo de la COAC Padre Julián Lorente	62
Tabla 24. Estilo de liderazgo de la jefa de agencia de la COAC Padre Julián Lorente.....	62
Tabla 25. Estilo de liderazgo de la contadora general de la COAC Padre Julián Lorente	63
Tabla 26. Estilo de liderazgo de la jefa de desarrollo de software de la COAC Padre Julián Lorente.....	64
Tabla 27. Estilo de liderazgo de la jefa de marketing de la COAC Padre Julián Lorente.....	64
Tabla 28. Estilo de liderazgo de la jefa de talento humano de la COAC Padre Julián Lorente	65
Tabla 29. Estilo de liderazgo de la COAC 29 de Octubre.....	67

Tabla 30. Estilo de liderazgo de la jefa de agencia de la COAC 29 de Octubre.....	67
Tabla 31. Estilo de liderazgo de la COAC CREA	69
Tabla 32. Estilo de liderazgo de la jefa de agencia de la COAC CREA	69
Tabla 33. Estilo de liderazgo de la COAC 23 de Julio	71
Tabla 34. Estilo de liderazgo del jefe de agencia de la COAC 23 de Julio	71
Tabla 35. Estilo de liderazgo de la COAC Jardín Azuayo	73
Tabla 36. Estilo de liderazgo de la responsable de oficina de la COAC Jardín Azuayo	73
Tabla 37. Indicadores financieros de las COACs del segmento 1 en la ciudad de Loja	75
Tabla 38. Base de datos	78
Tabla 39. Correlaciones	79
Tabla 40. Cuadro de estereotipos y causas	80
Tabla 41. Propuesta 1	81
Tabla 42. Propuesta 2	81
Tabla 43. Propuesta 3	82

Índice de anexos

11.1. Anexo 1. Oficios de autorización.....	91
11.1.1. Certificados de petición	91
11.1.2. Certificados de aceptación	96
11.1.3. Registros fotográficos.....	98
11.2. Anexo 2. Levantamiento de información	98
11.2.1. Encuesta.....	98
11.2.2. Entrevista	102
11.3. Oficio de designación de director del trabajo de integración curricular.....	104
11.4. Certificado de traducción del resumen.....	105

1. Título

El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno.

2. Resumen

El presente trabajo de integración curricular titulado **EL LIDERAZGO FEMENINO: ESTUDIO EN LAS COACs DE LA CIUDAD DE LOJA PERTENECIENTES AL SEGMENTO UNO**, tiene la finalidad de estudiar las habilidades y estereotipos de género en el liderazgo femenino, además los estilos de liderazgo que emplean las mujeres directivas en las cooperativas objeto de estudio, y a su vez comprobar la relación entre el liderazgo femenino y el desempeño financiero.

Se orientó en una primera instancia a conocer la estructura organizacional de las cooperativas del segmento uno de la ciudad de Loja y, estudiar las habilidades y los estereotipos de género que enfrentan las mujeres para ocupar cargos directivos, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas tanto a los jefes de agencia como al personal femenino operativo. Para establecer el estilo de liderazgo que predomina en las cooperativas estudiadas, se utilizó la herramienta rejilla gerencial de Blake y Mouton, basada específicamente en el estilo social, ajeno, líder de equipo y autoritario, permitiendo de esta forma que se cumpla con el primer objetivo específico.

Para realizar el estudio correlacional perteneciente al segundo objetivo específico, se tomó en cuenta el estilo predominante de las cinco cooperativas de ahorro y crédito analizadas “líder de equipo”, y los indicadores financieros: rentabilidad sobre la inversión “ROA” y rentabilidad sobre el capital de los accionistas “ROE” a noviembre del 2021, los cuales fueron brindados por los jefes de agencia de las cooperativas. Por último se plantearon propuestas para contrarrestar los estereotipos de género en el liderazgo femenino, tomando en consideración los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, dando cumplimiento al tercer objetivo específico.

Con los resultados obtenidos se determina que en la actualidad se siguen arraigando los estereotipos de género en las mujeres, lo cual las obstaculiza para llegar a ejercer puestos jerárquicos dentro de las instituciones financieras, no obstante existe un 20% de participación femenina en cargos directivos. Como también se concluye que de los indicadores financieros aplicados ninguno refleja correlación, lo que quiere decir que la forma de liderar por parte de los directivos no influye en el rendimiento de las cooperativas, de acuerdo a los valores establecidos de Spearman la correlación oscila entre (0, 1); en este caso no existe correlación entre las variables.

Palabras clave: Liderazgo femenino, estereotipos de género, desempeño financiero, rejilla gerencial, correlación, Spearman.

2.1. Abstract

The current curricular integration project entitled **THE FEMALE LEADERSHIP: STUDY IN THE COACs OF THE CITY OF LOJA BELONGING TO SEGMENT ONE**, has the purpose of studying the abilities and gender stereotypes in female leadership, as well as the leadership styles used by women as directors, the object of study, in the cooperatives, and also verify the relationship between female leadership and financial performance.

First of all, it was oriented to know the organizational structure of the cooperatives of segment one of the city of Loja and to study the abilities and gender stereotypes that women face to occupy managerial positions, through the application of interviews and surveys both to agency chiefs as well as female operational staff. To establish the leadership style that predominates in the cooperatives, it was used the Blake and Mouton management grid tool, based specifically on the social, unconnected, team leader, and authoritarian style, thus allowing to be met the first objective.

Regarding the correlational study that belongs to the second specific objective, it was taken into account the predominant style of the five analyzed Savings and Credit Cooperatives to "team leader" and the financial indicators: return on investment "ROA" and return on capital of the shareholders "ROE" to November 2021, which were provided by the agency chiefs of the cooperatives. Finally, proposals were made to counteract gender stereotypes in female leadership, considering the results obtained from the surveys applied, achieving the third specific objective.

Using the obtained results, it is determined that currently, gender stereotypes continue to be entrenched in women, which block them from reaching hierarchical positions within financial institutions, despite there being 20% female participation in management positions. As well, it is also concluded that none of the applied financial indicators reflect correlation, which means that the way of leading by the directors does not influence the performance of the cooperatives, according to the established Spearman values, the correlation ranges between (0, 1); in this case, there is no correlation between the variables.

Keywords: Female leadership, gender stereotypes, financial performance, managerial grid, correlation, Spearman.

3. Introducción

La participación de la mujer es un derecho fundamental para el desarrollo de la economía de cualquier país y es deber del Estado velar por su cumplimiento. El principio de igualdad entre el hombre y la mujer, o la igualdad entre los géneros, es inherente al concepto de que todos los seres humanos, con independencia de su sexo, son libres de desarrollar sus capacidades personales, emprender carreras profesionales y tomar decisiones sin las limitaciones impuestas por los estereotipos, los roles de género rígidos y los prejuicios (Naciones Unidas, 2014, p. 37).

La participación femenina en el mercado laboral ha cambiado significativamente en los últimos años, las mujeres han llegado a ocupar puestos jerárquicos o de dirección dentro de sus empleos siendo relevante dentro del estudio, por lo que la investigación de esta problemática se realizó por el interés de conocer el por qué se siguen arraigando estereotipos de género en las mujeres, los que limitan a que ellas desconfíen de su desempeño y participación laboral y aún más para ocupar cargos de alta dirección, hay que tener en cuenta que el rol de los directivos juega un papel predominante en la adaptación a nuevos escenarios laborales, donde la dirección femenina puede tener efectos positivos sobre la motivación a los empleados, la innovación y con esto la mejora de la imagen de la institución financiera.

La investigación se centra específicamente en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno, reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es fundamental conocer en las mujeres operarias las habilidades, los estereotipos de género que enfrentan y analizar si existe alguna relación entre el liderazgo femenino y el desempeño financiero, como también plantear propuestas para contrarrestar los estereotipos de género en el liderazgo femenino.

Por ello, en el presente trabajo se parte del precepto teórico de no discriminación por razón de sexo incluido en el primer principio cooperativo, para pasar posteriormente a comprobar si la evidencia empírica constata o no su cumplimiento a nivel práctico.

El trabajo de integración curricular se lo realizó conforme lo establece la normativa vigente de la Universidad Nacional de Loja, la cual se estructura de la siguiente manera: **Título** corresponde al tema de investigación; **Resumen** consta de una síntesis de la investigación la cual se encuentra en castellano y a su vez traducido al inglés; **Introducción** se detalla la importancia del tema a investigar y la estructura del proyecto de integración curricular; **Revisión de Literatura** se especifica el análisis cuidadoso de la literatura científica utilizada

para la elaboración del trabajo de integración curricular; **Materiales y Métodos** se describen los métodos, técnicas y procedimientos que se aplicaron para elaborar el trabajo de investigación; **Resultados** se presenta el desarrollo de las entrevistas y encuestas aplicadas a los jefes de agencia y personal femenino que labora en las COACs objeto de estudio; **Discusión** se realiza una comparación entre lo establecido teóricamente con los resultado obtenidos; **Conclusiones** se recapitula los resultados relevantes encontrados en la investigación; **Recomendaciones** indican sugerencias propensas a mejorar el accionar de las instituciones financieras estudiadas; **Bibliografía** determina las fuentes de consulta de diferentes autores para la sustentación teórica ,como último paso los **Anexos** donde se encuentran los documentos necesarios para fundamentar la propuesta de investigación.

4. Marco teórico

4.1. Liderazgo

El liderazgo es la influencia y motivación hacia las personas, quienes tengan la capacidad de liderar guían a otros individuos, quienes buscan un mismo fin en común beneficiándolos conjuntamente como un equipo.

Según Alfonso et al. (1999) manifiesta que “el liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo” (párr. 3).

El liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización. El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean (Alfonso et al., 1999, párr. 4).

La definición de liderazgo de acuerdo con la Escuela Europea de Excelencia (EEE, 2015) abarca varios aspectos, un claro resumen de ellos es el que sigue:

- El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.
- El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.
- El liderazgo es una oportunidad, puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político, etc.
- El liderazgo es una capacidad que se desarrolla a partir de un potencial variado en personas y grupos.

4.1.1. Características principales

Las características principales del liderazgo según la Escuela Europea de Excelencia (2015) se resumen en:

- Habilidad de utilizar el poder de forma eficiente y responsable. El líder debe saber redireccionar el poder, sin abusar del mismo y usándolo con responsabilidad. Si actúan de forma autoritaria se estarán equivocando y perderán su posición.
- Habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen distintas motivaciones. Las fuerzas motivadoras de una persona pueden variar con la ocasión y la situación. El líder debe entender las formas de actuar de un empleado y sus circunstancias. Por tanto debe prever diferentes tipos de motivación acordes a cada una de las situaciones para conseguir la estabilidad de su grupo.
- Habilidad de inspirar. Para saber qué es el liderazgo hay que entender que la capacidad de inspirar es algo esencial en un líder, este debe inspirar a los miembros del grupo al que dirige. Al hablar de inspirar nos referimos al ejemplo que da como referencia a los demás.
- Habilidad de actuar de manera que exista un clima que invite a responder y suscitar a las motivaciones. El entorno o clima laboral es un aspecto muy relevante, por este motivo el líder debe ocuparse de mantenerlo en equilibrio y como fuente de motivación.

Por tanto, el liderazgo ya sea dentro de un grupo de trabajo, de un grupo familiar, entre otros, debe conllevar características que ayuden a mejorar y contribuir con su equipo, para que puedan trabajar conjuntamente aceptando ideas de todos, manteniendo un equilibrio sano y ganando confianza en su entorno.

4.1.2. Evolución histórica

El tema de liderazgo ha sido importante desde tiempos históricos, su relevancia dentro del comportamiento organizacional ha sido fundamental ya que a nivel empresarial es un término muy utilizado y dar una definición exacta es difícil en especial cuando ha pasado por serie de cambios en la historia.

El liderazgo ha sido una herramienta fundamental del direccionamiento de las organizaciones desde sus inicios y cómo ha evolucionado como consecuencia de los cambios del entorno global. Es innegable que aspectos como la globalización y la tecnología entre otros, ha impulsado procesos de cambio frente a la forma y aplicación de políticas y estrategias organizacionales, así como en la toma de decisiones y es por ello que el verdadero líder debe atender a todos los retos que sugiere la competitividad tanto interna como externa y la obligación que tiene de encuadrar a la organización dentro de un ámbito comercial que garantice en la mayor medida posible su estabilidad y subsistencia en el tiempo (Rodríguez, 2015, p. 6).

Según Culligan (1986) citado por (Rodríguez, 2015) las edades del Liderazgo son las siguientes:

4.1.2.1. Edad del liderazgo de conquista. Durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

4.1.2.2. Edad de liderazgo comercial. A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.

4.1.2.3. Edad de liderazgo de organización. Durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.1.2.4. Edad del liderazgo de innovación. A medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación.

4.1.2.5. Edad del liderazgo de la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

4.1.2.6. Liderazgo en la "nueva edad". Este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

4.1.3. Tipos de liderazgo

Dentro del entorno laboral existen diferentes tipos de liderazgo que emplean los directivos en cada institución, cada uno con sus características ventajas y desventajas.

La cultura de la empresa, los objetivos que se persiguen o la personalidad de los empleados, entre otros factores, determinan qué estilo de liderazgo encaja mejor con la compañía. Dentro de algunas organizaciones, incluso, coexisten diferentes estilos de liderazgo según las tareas o los objetivos que se deben cumplir (García, 2020, párr. 4).

4.1.3.1. Laissez – Faire. García (2020) afirma que “el tipo de liderazgo laissez-faire, también conocido como liderazgo delegativo, es un estilo de no intervención y falta de feedback regular. El nombre hace referencia a la palabra francesa *dejar pasar* o *dejarlo ser*” (párr. 7).

El líder *laissez-faire* interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia (García, 2020, párr. 8).

Ventajas. Para algunos empleados, la autonomía es liberadora, mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza. Este tipo de liderazgo puede ser usado en situaciones donde los subordinados son apasionados y gozan de una alta motivación intrínseca.

Desventajas. Hay que tener en cuenta que no todos los empleados poseen esas características. Este estilo no es apropiado cuando se trabaja con empleados que no poseen las competencias mencionadas. Muchas personas no son buenas a la hora de asignarse sus propios plazos de entrega, gestionarse sus propias tareas y resolver los problemas que puedan ir surgiendo.

4.1.3.2. Autocrático. El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. Es decir, en este tipo de liderazgo, el poder es algo explícito, que queda plasmado en un rol en el que se dan órdenes directas y que deben ser obedecidas en cualquier caso. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder (García, 2020, párr. 11).

Ventajas. Puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente y en los que existe una percepción de elevada hostilidad o de alto riesgo proveniente del exterior, por lo que no resulta sorprendente que sea muy usada en organizaciones de carácter militar.

Desventajas. Las desventajas del líder autocrático son evidentes. No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y los empleados son simplemente personas que deben acatar órdenes, por lo que se puede llegar a un punto en el que no hay flexibilidad, dado que nadie quiere ser responsabilizado por no seguir las instrucciones incluso en casos en los que el contexto cambia y las vuelve poco adecuadas.

4.1.3.3. Democrático. Habitualmente llamado liderazgo participativo, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo y, además, no se asume de antemano que los miembros del equipo se comportarán de manera egoísta, sino que se promueve la idea de que todos reman en la misma dirección. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior (García, 2020, párr., 14).

Ventajas. Este tipo de líder se gana al equipo porque los empleados contribuyen en el proceso de decisión. Por tanto, los empleados suelen sentirse como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en la organización, mejorando su afiliación y compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

Desventajas. Muchas veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino se hace más lento a la hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo. Además, este tipo de liderazgo requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se podría quebrar.

4.1.3.4. Transaccional. El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. Por ello, el tipo de líderes que usan esta forma de dinamizar equipos y grupos promueven una visión del trabajo muy pragmática que se centra únicamente en las metas que pueden ser monitorizadas y medidas de manera objetiva (García, 2020, párr. 17).

Ventajas. Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos y, por tanto, los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder transaccional crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.

Desventajas. El perfil de seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es bastante predecible.

4.1.3.5. Transformacional. Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Apuestan por generar una visión compartida y transversal acerca de lo que debe ser la empresa en la que se trabaja (García, 2020, párr. 20).

Ventajas. Este es uno de los tipos de liderazgo que aportan mayor flexibilidad al funcionamiento de las empresas. De esta manera, los líderes que trabajan a partir de esta filosofía motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una visión muy amplia del trabajo a realizar, gracias a la cual lideran el cambio dentro de la organización y son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo.

Desventajas. El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio.

4.1.4. Liderazgo femenino

La contribución de las mujeres en la sociedad económicamente activa ha venido siendo un dilema desde tiempos remotos, es importante recatar que en la actualidad ha cambiado un poco el panorama, sin embargo sigue existiendo la carencia de liderazgo femenino.

El liderazgo femenino hace referencia a la participación de la mujer dentro de una organización, ejerciendo liderazgo, gestionando equipos y articulando estrategias. Es importante aclarar que, a pesar de la importancia de la participación de ambos géneros dentro de las organizaciones, no todos los hombres ni todas las mujeres están en capacidad de liderar. Para ejercer un alto cargo, es necesario reunir ciertas características y capacidades que propicien un espacio de trabajo productivo y saludable (Comfama, 2021, párr. 1).

La presencia de mujeres en equipos directivos se asocia con:

- Un mayor compromiso social
- Trabajo cooperativo
- Promoción del cambio.

4.1.4.1. Presencia de mujeres en américa latina y el caribe. Comfama (2021) manifiesta que la presencia de mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe se distribuye de la siguiente forma:

- 63% comercio mayorista y minorista.
- 13% manufactura y transporte.
- 10% gobierno, salud, educación y servicios sociales.
- 8% finanzas.
- 4% agricultura y minería.
- 2% tecnologías de la información y las comunicaciones.

“Si bien la participación de mujeres en el sector financiero ha ido aumentando en el país con el pasar de los años, sin embargo existe aún una desigualdad significativa de género” (párr. 5).

La participación femenina dentro del ámbito laboral es mayoritaria en trabajos infravalorados, donde no están seguras ni cuentan con todos los servicios que ofrece un trabajo bien remunerado, la discriminación es notoria y se demuestra que aún existe falta de oportunidades para las mujeres en América Latina.

4.1.5. Liderazgo en instituciones financieras

El Liderazgo financiero es en referencia al que persiguen las instituciones de banca, bursátiles, e instituciones de carácter público que deben en su actuar desarrollar acciones de valor con ética y rectitud, ya que ello les dará una posición en el mercado y proyectaran una imagen para la sociedad y las entidades reguladoras del sector (González, 2016, p. 80).

El liderazgo financiero es sin duda alguna parte fundamental para una organización sea pública o privada, este tópico coadyuva a la mejora de la imagen institucional, y genera confianza en los empleados, inversionistas y en la sociedad, los sistemas financieros actuales están siendo cuestionados en cuanto a su efectividad (González, 2016, p. 86).

4.2. Líder

Ser líder es ser una persona caritativa, creativa, una persona que sabe trabajar en equipo, quien da confianza a su grupo de trabajo y ayuda a las personas a direccionarse para alcanzar un objetivo en común.

De acuerdo con Máster Cumlaude (2020) líder es aquella persona que, con formación en liderazgo de proyectos o no, gestionando un equipo o grupo de personas determinado, es capaz de influir, motivar y hacer que todos los integrantes del equipo trabajen con entusiasmo enfocados cada día en la consecución de logros, metas y objetivos (párr. 2).

El líder hace uso de determinadas capacidades y habilidades directivas y gerenciales, haciendo que los integrantes del grupo se sientan parte del mismo, y enfocando la toma de decisiones haciendo participes a todos los miembros, aunque se trate de una decisión propia (Máster Cumlaude, 2020, párr. 2).

4.2.1. Diferencia entre líder y jefe

Jefe es una persona que tiene autoridad formal sobre otra, mientras que un líder es aquel que influye en el comportamiento de otra persona, para generar un resultado positivo. En este sentido, diríamos que la diferencia importante radica en que un líder no necesariamente tiene autoridad, aunque, por supuesto, puede tenerla; existen jefes que son auténticos líderes (Hernández, 2019, párr. 1).

De acuerdo con Hernández (2019) estas son las principales diferencias:

- El jefe habla, y el líder escucha y habla.
- El jefe delega y el líder faculta.
- El jefe dirige una acción y el líder dirige e inspira.
- El jefe busca culpables y el líder aprende del error.
- El jefe alimenta su propio ego mientras que el líder alimenta el espíritu del equipo.

Para poder ser un líder y no un jefe la Escuela de Negocios (2018) indica que se necesita conocer cuáles son las características que los diferencian.

4.2.1.1. Características de un jefe. Un jefe considera que la información es poder, por lo que retener toda la información posible en su persona le dará las herramientas necesarias para cumplir su objetivo. Si su equipo de trabajo no conoce toda la información el jefe evitará que éstos puedan superarlo.

- Un jefe no considera al personal de su equipo de trabajo como compañeros sino que los considera como subordinados, unas herramientas con las que conseguir sus objetivos dentro de la organización.
- No se desvía de los estándares conocidos y siempre realiza las mismas acciones para resolver los problemas que se le plantean. Esto es peligroso ya que las organizaciones evolucionan y tienen que irse adaptando a las nuevas tecnologías.
- Un jefe consigue lo que se propone a través del miedo y de la imposición.

4.2.1.2. Características de un líder. Un líder comparte conocimiento ya que considera que la suma de un todo es mejor que la individualidad. Por esta razón exponer los datos a su equipo de trabajo le aportará diferentes puntos de vista con los que cumplir sus objetivos.

- Para un líder su equipo de trabajo son compañeros, seguidores y no herramientas que puede utilizar.
- Un líder está al día de los cambios y los promueve dentro de su equipo ya que no tiene miedo de implementar cambios.
- Un líder genera y se gana confianza, de esta manera se abre unas vías de comunicación un ambiente de trabajo óptimo para trabajar.
- Por último un líder busca construir apoyándose en el talento, conocimiento y experiencia de las personas.

4.2.2. ¿Un líder nace o se hace?

Un líder nace pero también se hace, una persona puede nacer con el don de saber guiar a su equipo de trabajo, como también, una persona durante su vida y experiencias vividas puede aprender a ser la cabecilla de su grupo, es decir, puede aprender a ser líder.

Para los defensores de la Teoría del Rasgo, el liderazgo es algo innato. Según esta teoría, hay personas que nacen con ciertas características, habilidades comunicacionales y carisma para influenciar, inspirar, administrar de forma efectiva y liderar equipos. De esta forma, otros individuos pueden seguir su visión y alcanzar objetivos comunes (Raffaele, 2021, párr. 5).

La Teoría del Comportamiento, sin embargo, cree que el liderazgo es algo que se aprende. Los tiempos de aprendizaje varían según cada individuo, pero la realidad es que con tiempo, experiencia, disposición y práctica, cualquiera puede adquirir las habilidades necesarias para convertirse en líder (Raffaele, 2021, párr. 7).

4.2.3. ¿Para qué sirve un líder?

Tal vez muchas personas piensen que es de suma importancia el rol que desempeña el líder dentro de una organización pero, la pregunta principal es para que sirve un líder y a continuación se detallan dos grandes aspectos que dan a conocer la pregunta planteada.

4.2.3.1. Para emocionar. La capacidad emocional del individuo es más poderosa que todas las formulaciones pitagóricas. Si una organización tiene personas capaces de resolver problemas de trigonometría a velocidades intelectuales de vértigo pero incapaces a la hora de construir alternativas, su potencial se reduce a las mismas velocidades (Ruiz, 2008, p. 2).

La gestión empresarial, política y social en el siglo XXI necesita a líderes implicados en las capacidades emocionales. Líderes con interés emocional, de lo contrario sufrirá los rigores de la competencia en clara desventaja.

Por inteligencia emocional se entiende que es la capacidad para crear un ambiente dinámico, un buen clima de trabajo donde primen las virtudes, los valores creativos, donde el miedo no tenga cabida y sea anulado por la libertad de pensamiento. La inteligencia emocional crea climas de confortabilidad, es decir, anula el rumor de los mentirosos, le da ventaja a la bondad borrando del mapa a esos que hacen de la conspiración un modelo. La inteligencia emocional actúa sobre el futuro, al líder emocional no le basta con ver lo que todos ven, va más allá y piensa que nadie piensa (Ruiz, 2008, p. 2).

4.2.3.2. Para liderar equipos. Ruiz (2008) afirma que “el líder es grande si su equipo tiene grandeza, el líder es calidad si su equipo tiene calidad, la corresponsabilidad del líder en el equipo y viceversa pertenece a la virtud máxima de la excelencia en el liderazgo” (p. 35).

Un equipo no es un grupo de personas alineadas en una misma dirección, con la única intención de unir sus fuerzas para sobrevivir un desastre, un equipo es un número indeterminado de personas que se reúnen para cumplir una misión. El fin último del equipo no son los objetivos, no son las metas, si no la misión, para llegar a este cumplimiento final el equipo tiene que lograr objetivos, conseguir metas (Ruiz, 2008, p. 35).

4.3. Los gerentes y los líderes

Los gerentes y los líderes son dos tipos de personas muy distintos. Los objetivos de los gerentes surgen de las necesidades más que de los deseos; destacan por su capacidad para

apaciguar los conflictos entre individuos o departamentos, calmando a las partes para garantizar que el trabajo del día a día se haga. En contraste, los líderes adoptan activamente una actitud personal frente a las metas. Buscan las oportunidades y recompensas que los aguardan a la vuelta de la esquina, inspirando a sus subordinados y encendiendo el proceso creativo con su propia energía. Su relación con empleados y colegas es intensa, y su ambiente de trabajo es muchas veces caótico (Zaleznik, 2004, párr. 1).

4.3.1. Gerentes líderes

Bennis (1989) citado por (Malavé & Piñango, 2012) deja claro que el liderazgo requiere de la gerencia y la gerencia del liderazgo, y que, por lo tanto, una cosa no sustituye a la otra, una y otra vez se le cita para destacar el papel trascendental de los líderes, lo cual conduce irremediablemente a minimizar el rol de los gerentes (p. 681).

Una pregunta clave es si esta manera de ver a los líderes atribuyéndoles rasgos que los muestran superiores a los gerentes, ha echado raíces en el ámbito de la formación de gerentes y líderes, o incluso fuera de él. En otras palabras, ¿ha adquirido esta forma de presentar los conceptos de líderes y gerentes la dimensión de una “cultura”, en el sentido de sistema de significados compartidos? (Malavé & Piñango, 2012, p. 682).

Un dato concreto es que las escuelas de gerencia latinoamericanas han incorporado el tema del liderazgo a su oferta docente, bien sea por iniciativa propia o por solicitud de sus públicos, especialmente empresas que demandan sus servicios. Más aún, la oferta de formar gerentes parece hoy menos atractiva que la de formar líderes (p. 682).

4.4. Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo

4.4.1. Equidad de género laboral

La noción de equidad es un elemento central y hace referencia a las diversas formas de desigualdad y exclusión que afectan a los grupos humanos en la sociedad, basadas tanto en el sexo como en el origen y condiciones socioeconómicas, raza, etnia, nacionalidad, opciones políticas y religiosas, entre otras (Oficina Internacional del Trabajo, 2006, p. 15).

La población femenina enfrenta problemas para insertarse en el mercado laboral; además de sufrir limitaciones para ejercer el derecho a la propiedad, a recursos productivos, capacitación, asistencia técnica, tecnologías, crédito, entre otros; situación que impide que las mujeres puedan convertirse en sujetos económicos, potenciar sus capacidades y romper con el círculo de la pobreza (Monroy, 2008, p. 4).

4.4.2. Discriminación de género laboral

Dentro de la discriminación de género laboral Sierra (2018) manifiesta que:

Una de las cuestiones más controvertidas a las que se ha tenido que enfrentar el derecho del trabajo en los últimos años es admitir o no la legitimidad de las medidas de acción positiva a favor de las trabajadoras para garantizar su igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo y superar, de esta manera, las situaciones de discriminación y segregación profesional que les impiden disfrutar de unas verdaderas condiciones de igualdad en el mercado laboral (p. 50).

Unido a los conceptos de igualdad y no discriminación, el principio de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral implica que cada trabajador o trabajadora disfrute de las mismas oportunidades a la hora de acceder al mercado de trabajo o permanecer en él por lo que habrá que eliminar todas las barreras que lo impidan (p. 55).

Dependiendo de a qué noción de igualdad se haga referencia, existe un principio de igualdad de oportunidades formal que implica que el factor de discriminación prohibido no puede ser un motivo legítimo de diferenciación, lo que supone la ausencia formal de barreras legales a la hora de acceder o permanecer en el mercado de trabajo por dicho motivo.

4.4.2.1. Barreras de las mujeres en el acceso a puestos de dirección. A pesar de los avances producidos en materia legislativa, la incorporación de las mujeres a los puestos de decisión de las empresas sigue siendo limitada. Son muchas las razones que explican este fenómeno. Entre las causas más citadas por la literatura cabe mencionar: los roles y la distribución irregular de las responsabilidades familiares y sus efectos en el equilibrio entre la vida profesional y familiar, los estereotipos de género y la discriminación, los sistemas de selección y evaluación sesgados, la falta de mentoring o modelos de referencia de mujeres, la exclusión de redes informales de trabajo y la estructura y los procesos organizacionales (Larrieta et al., 2015, p. 1).

Significantes datos evidencian en la actualidad que los hombres siguen dominando los puestos de alta dirección, por tal manera las mujeres siguen infrarrepresentadas en posiciones de responsabilidades y liderazgo haciendo hincapié en la discriminación de ellas dentro del ámbito laboral.

4.4.2.2. Estereotipos de género. Oliver (2020) manifiesta que “cuando nos relacionamos sexualmente con alguien tenemos muy integrado cómo debemos comportarnos desde nuestra posición femenina o masculina en función de un estereotipo de género” (párr. 1).

Un estereotipo que comienza a construirse desde el mismo nacimiento y que influye de manera irremediable en el resto de ámbitos de nuestras vidas. Ya a los bebés les tratamos de diferente manera en función de si son niños o niñas: de una manera más dulce a las niñas, con una actitud más fuerte a los niños. Y esto, que puede pasar desapercibido, termina marcando en el futuro que nos comportemos como se supone que debemos comportarnos; en función del rol que se nos ha impuesto (párr. 1).

Un estudio publicado en la revista Science (1992) citado por (Oliver, 2020) concluía que las niñas se sienten menos inteligentes que los niños a partir de los seis años como consecuencia de la integración de un estereotipo que otorga una mayor inteligencia al género masculino. Y esto, según los autores de la investigación, tiene un impacto sobre las aspiraciones profesionales de las mujeres en el futuro. Pero no es solo cómo tratamos a niños y niñas sino también qué censuramos según el género (párr. 2).

4.4.2.3. Estereotipos laborales. Según Concilia2 (2017) afirma que “si nos situamos en la esfera del trabajo, vemos muy claro el cómo estos estereotipos de género han marcado, y siguen marcando, las ocupaciones. Y es que hay profesiones que de manera tradicional se han asociado al género” (párr. 3).

Son profesiones eminentemente masculinas la de bombero, policía, científico o mecánico, representando actitudes de valentía, racionalidad, dinamismo, etc. Y son profesiones tradicionalmente femeninas las de enfermera, cuidadora de personas mayores o limpiadora. Aunque en la actualidad se vayan produciendo cambios y avances, siguen siendo unos estereotipos vigentes en la sociedad y marcan a muchos jóvenes en la elección de sus estudios (Concilia2, 2017, párr. 4).

4.5. ONU Mujeres

ONU Mujeres es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Como defensora mundial de mujeres y niñas, ONU Mujeres fue establecida para acelerar el progreso que conllevará a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y para responder a las necesidades que enfrentan en el mundo (ONU Mujeres, 2017, párr. 1).

ONU Mujeres apoya a los estados miembros de las Naciones Unidas en el establecimiento de normas internacionales para lograr la igualdad de género y trabaja con los gobiernos y la sociedad civil en la creación de leyes, políticas, programas y servicios necesarios para garantizar que se implementen los estándares con eficacia y que redunden en verdadero beneficio de las mujeres y las niñas en todo el mundo (párr. 1).

Trabaja mundialmente para que los Objetivos de Desarrollo Sostenible sean una realidad para las mujeres y las niñas, y promueve la participación de las mujeres en igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la vida (párr. 2).

La Entidad se centra en cinco objetivos prioritarios:

- Aumentar el liderazgo y la participación de las mujeres;
- Eliminar la violencia contra las mujeres;
- Implicar a las mujeres en todos los aspectos de los procesos de paz y seguridad;
- Mejorar el empoderamiento económico de las mujeres;
- y hacer de la igualdad de género un aspecto central en la planificación y la elaboración de presupuestos nacionales para el desarrollo.

4.6. La OIT y la igualdad de género

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2008) afirma que:

Se ha propuesto promover la igualdad de oportunidades para que las mujeres y los hombres accedan a un trabajo decente, esto es, un trabajo bien remunerado, productivo y realizado en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. La OIT estima que la igualdad de género constituye un elemento decisivo de las actividades encaminadas a la consecución de sus cuatro objetivos estratégicos:

- Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- Generar mayores oportunidades para que las mujeres y los hombres puedan tener un empleo e ingresos dignos.
- Mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social para todos.
- Fortalecer el tripartismo y el diálogo social.

4.7. Herramientas para medir el liderazgo

4.7.1. Rejilla de dirección de Blake y Mouton

Según Corvo (2018) “la Rejilla de Dirección o Managerial Grid es un enfoque propuesto por Robert Blake y Jane Mouton en la década de los 60, diseñado como ayuda para definir el estilo de dirección” (párr. 1).

Corvo (2018) manifiesta que para estos autores, los factores psicológicos que más afectan al estilo directivo son dos:

- Grado en que el directivo se interesa y preocupa por la realización de los objetivos.

- Interés y preocupación de quien dirige por las relaciones humanas, por satisfacer motivos de los componentes del grupo, que no están relacionados necesariamente con los objetivos de la organización, obteniendo con ello una buena atmósfera en el grupo y una considerable cohesión.

Estas dos dimensiones se denominan: *orientación hacia la producción* y *orientación hacia las personas* respectivamente. Ambos factores se dan en todas las personas que dirigen, si bien se hallan combinadas en proporciones diferentes.

4.7.1.1. Estilos de dirección. Blake y Mouton, representaron dos dimensiones mediante una cuadrícula, formando un sistema de coordenadas en el que cada eje tiene 9 puntos, y donde: 1, indica el interés más bajo; y 9, el grado de interés más alto. El eje horizontal (abscisas) hace referencia a la orientación por la producción o los resultados mientras que el eje vertical (ordenadas) representa la orientación por las personas (Corvo, 2018, párr. 5).

Figura 1

Teoría de la rejilla gerencial



Nota: El grafico representa la teoría de la rejilla direccional propuesta por Robert Blake y Jane Mouton en la década de los 60. Aceptado de Yazmine (2015).

4.7.1.1.1. Estilo 1.1. Representa la mínima preocupación, tanto por los resultados como por las personas. No se puede llamar propiamente dirección. El directivo no ejerce apenas influencia en la configuración de la actividad laboral/profesional de su grupo de

trabajo, ni en las relaciones humanas, esto es, en la satisfacción de las otras necesidades implicadas. Tampoco procura la cohesión del grupo. Sigue la línea de la menor resistencia. No se interesa ni por la eficacia ni por las personas.

4.7.1.1.2. Estilo 1.9. Caracterizado por una preocupación débil hacia los resultados y máxima hacia las relaciones humanas. El interés se centra más en satisfacer los motivos personales de los miembros del equipo y su satisfacción mediante la actividad laboral. El grupo y su armonía se convierten en objetivos prioritarios en sí mismos. En este estilo de la Rejilla de Dirección de Blake y Mouton, la atmósfera de trabajo es amistosa y distendida. Cuando surgen dificultades se recurre a la buena voluntad de todos y al espíritu de comprensión. Los conflictos se evitan o, en su caso, se superan amistosamente.

4.7.1.1.3. Estilo 9.1. Supone una orientación de máxima intensidad hacia los resultados y mínima a las personas. Se acentúan fuertemente los intereses hacia la producción. El jefe asume su función directiva apoyándose en su rango jerárquico. El personal a su cargo recibe instrucciones sobre la tarea a realizar, siendo la obediencia su característica principal. Este estilo supone un tipo de dirección autoritario.

4.7.1.1.4. Estilo 9.9. Máxima preocupación tanto por los resultados como por las relaciones humanas. Esta dirección, en la que se consideran tanto los intereses por la producción como los intereses por los motivos de las personas, comporta un grado considerable de compatibilidad entre los objetivos del personal y de la organización. Es el tipo ideal en la Rejilla de Dirección se caracteriza por capacidad de empeño y entusiasmo unida a un acentuado interés por las personas.

4.7.1.1.5. Estilo 5.5. Caracterizado por intentar equilibrar ambos intereses, por las personas y por los resultados, lo que representa una preocupación moderada por los mismos. No se apuesta definitivamente por ninguno de esos intereses, estando este planteamiento guiado por la necesidad de seguridad, al no comprometerse ni asumir riesgos. Es un estilo conservador, tendente a aplicar soluciones de compromiso, el directivo no se decide ni por el castigo ni por el reconocimiento a sus subordinados. Puede definirse como quien prefiere que las cosas sigan como estaban por poco que funcionen.

4.8. Funciones administrativas del liderazgo

La administración según la Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007) es “una de las actividades humanas más importantes, encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos” (p. 45).

A medida que la sociedad, empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tienden a crecer, la tarea de los administradores se hace muchos más importante, motivo que nos lleva a realizar un estudio de la asignatura de administración general (p. 45).

Las funciones administrativas del jefe y el líder son literalmente diferentes. Los administradores o jefes se dedican básicamente a las funciones de planeación, organización, dirección y control, en cambio el líder además de supervisar las funciones anteriores, tiene un campo mucho más amplio de acción. Dichas funciones se las agrupa en tres grandes áreas: interpersonales, informativas, y decisorias (Virgilio, 2018, párr. 1).

4.8.1. *Desempeño financiero*

El desempeño económico–financiero no se explica totalmente por el aumento de la calidad y de la eficiencia de sus procesos productivos o por la diferenciación de sus productos y servicios. Además de los accionistas, las empresas necesitan posicionarse adecuadamente ante sus consumidores, proveedores y gobierno, cuyas interacciones se caracterizan por relaciones de poder asimétrico e intereses contrarios (López y José, 2011, párr. 1).

Una modificación negativa en el desempeño económico, por consiguiente, podrá afectar a su desempeño social y ambiental. Sin embargo, existen controversias en lo referente a la respuesta positiva de los accionistas frente a las inversiones ambientales. Existe la creencia de que esas inversiones reducirán el beneficio y no traerán la rentabilidad esperada para quien invierta (párr. 2).

En otra visión, más social, se observa que además de que esas inversiones influyen en la eficiencia de los procesos productivos de la empresa, también refuerzan la imagen de que la empresa se preocupa por los problemas ambientales que envuelven sus procesos productivos.

4.8.2. *Correlación*

Pérez y Gardey (2017) manifiesta que “se denomina correlación al vínculo recíproco o correspondiente que existe entre dos o más elementos. El concepto se emplea de diferentes maneras de acuerdo al contexto” (párr. 1).

En el ámbito de las matemáticas y las estadísticas, la correlación alude a la proporcionalidad y la relación lineal que existe entre distintas variables. Si los valores de una variable se modifican de manera sistemática con respecto a los valores de otra, se dice que ambas variables se encuentran correlacionadas (párr. 2).

4.8.2.1. Dependencia entre variables. Puede señalarse que la correlación es la medida que se registra de la dependencia entre distintas variables. El grado de correlación puede medirse mediante los llamados coeficientes de correlación, como el coeficiente de correlación intraclase, el coeficiente de correlación de Spearman y el coeficiente de Jaspéen (Pérez y Gardey, 2017, párr. 5).

Es importante tener en cuenta que la existencia de una correlación estadística entre dos eventos no implica que haya una conexión causal entre ellos. Dicha creencia falaz es resumida con la expresión latina *Cum hoc ergo propter hoc*, que suele resumirse como “correlación no implica causalidad”. La supuesta causalidad en la correlación puede deberse a una coincidencia o a la existencia de algún factor desconocido (párr. 6).

4.8.3. Indicadores financieros

Jesús (2021) declara que “los indicadores financieros son herramientas que permiten realizar un análisis financiero de la situación de una institución en un período determinado de tiempo” (párr. 2).

Son también un método de gestión de la empresa dentro del ámbito de los resultados económicos obtenidos por ella. Además, ilustran el funcionamiento de los distintos departamentos de la compañía y la eficacia de su trabajo. Los indicadores financieros permiten a inversores y accionistas formarse una opinión sobre cómo se está gestionando la empresa y cómo le va en el mercado (Jesús, 2021, párr. 3).

Los indicadores financieros se publican en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través de fichas metodológicas, se elaboran a partir de los estados financieros que reportan las entidades que están bajo su control, como lo son las del segmento 1, 2 y 3 lo hacen mensualmente, mientras que las del segmento 4 y 5 son trimestralmente (párr. 3).

La metodología utilizada para generar los indicadores financieros, ha sido tomada a partir de definiciones aceptadas financieramente, a la vez se ha considerado conceptos generados por parte de la Superintendencia de Bancos. De esta manera se fortalece la formalización de las definiciones, interpretaciones y cálculo de los indicadores financieros (Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas, 2017, p. 5).

El proceso de construcción de los indicadores financieros mantiene una similitud con respecto a la fuente de información, periodicidad en el cálculo de los indicadores y en la disponibilidad de datos. Sin embargo, cada uno de estos indicadores posee su particularidad, ya que los mismos ocupan diferentes cuentas, las cuales son necesarias que para su cálculo (p. 5).

Según la Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas (SNI, 2017) los indicadores financieros calculados en el Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria son los siguientes:

4.8.3.1. Liquidez. Refleja la liquidez que posee cada entidad, con el uso de dos cuentas fundamentales que son la cantidad de fondos disponibles sobre los depósitos a corto plazo. En la cual se mide la capacidad de responder a obligaciones inmediatas.

$$Liquidez = \left(\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Depósitos a Corto Plazo}} \right) * 100$$

Fondos disponibles. Recursos de disposición inmediata que posee una entidad para realizar sus pagos. Constituyen garantía eficaz de solvencia.

Depósitos a corto plazo. Son aquellos bienes depositados que pueden ser solicitados por el depositante en cualquier momento (corto plazo).

4.8.3.2. Solvencia. Es la suficiencia patrimonial que deben mantener en todo tiempo las entidades para respaldar las operaciones actuales y futuras, para cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo y para apuntar al desempeño macroeconómico.

$$Solvencia = \frac{\text{Patrimonio Técnico Constituido}}{\text{Activos Ponderados por Riesgo}}$$

Patrimonio técnico constituido. Es el valor patrimonial que dispone la entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras y así poder cubrir pérdidas inesperadas.

Activos ponderados por riesgo. Es la suma de los activos de la entidad, ponderados según el riesgo que cada activo suponga para la empresa.

4.8.3.3. Morosidad de la cartera total. Mide el porcentaje de la cartera improductiva frente al total cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora). Las ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de crédito.

$$\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Cartera improductiva. Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés.

Cartera bruta. Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables.

4.8.3.4. Rentabilidad.

4.8.3.4.1. Rentabilidad sobre el activo. Mide el nivel de retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.

$$ROA = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{(\text{Activo Promedio} * 12)/\text{mes}}$$

Resultado del ejercicio. Corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente de diciembre esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.

Activo promedio. Se refiere al promedio de los valores del activo registrados al finalizar el ejercicio anterior y los registrados siguientes, hasta el mes de cálculo.

4.8.3.4.2. Rentabilidad sobre el patrimonio. Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera.

$$ROE = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{(\text{Patrimonio Promedio} * 12)/\text{mes}}$$

Resultado del ejercicio. Corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente de diciembre esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.

Patrimonio promedio. Se refiere al promedio de los valores del patrimonio registrados al finalizar el ejercicio anterior y los registrados siguientes, hasta el mes de cálculo.

4.9. Economía Popular y Solidaria

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2019) afirma que las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

4.9.1. Objeto de la ley de Economía Popular y Solidaria

Desde el 2008, la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 283 define al sistema económico como “social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y que tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019).

En concordancia a la Constitución, la Ley de Economía de Popular y Solidaria tiene por objeto:

- Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;
- Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de la EPS;
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS; Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas;
- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario.

- Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

4.10. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

“Somos el organismo técnico de supervisión control de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario y de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador que, en el ámbito de su competencia, promueve su sostenibilidad y correcto funcionamiento, para proteger a sus socios” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019, párr. 1).

4.10.1. Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria

El sector económico popular y solidario está conformado por las organizaciones de los sectores: cooperativo, asociativo, comunitario, y las personas que son consideradas como unidades económicas populares. Si se pretende ubicar a estos agentes económicos en el contexto del sistema económico general, es necesario caracterizarlos de manera más precisa, en el ámbito de la LOEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019).

4.10.1.1. Sector cooperativo. Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

4.10.1.2. Sector asociativo. Son las asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la economía popular y solidaria.

4.10.1.3. Sector comunitario. Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la economía popular y solidaria.

4.10.1.4. Unidades económicas populares. Son aquellas que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

4.10.2. El sector cooperativo

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito-COAC, son sociedades de personas autorizadas por la ley para efectuar intermediación financiera y, mediante sus productos financieros y no financieros, dar respuesta a los problemas de sus socios con eficiencia económica, financiera, social y ambiental (Barba-Bayas y Gavilánez-Vega, 2016. P. 30).

4.10.3. Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito

Para efectos de generar políticas y regulaciones específicas y diferenciadas, se dispone que la Superintendencia ubique a las cooperativas de ahorro y crédito en segmentos denominados 1, 2, 3 y 4, de acuerdo al monto de los activos, número de socios y cantones en los que operan. Las cooperativas que estaban sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros se sitúan en el segmento 4 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015, párr. 1).

4.10.3.1. ¿Qué es el segmento 1? Es el segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América (Corporación del Seguro de Depósitos, 2015, párr. 5).

4.10.3.2. Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja del segmento uno. De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021) las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento uno de la ciudad de Loja son las siguientes:

1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. (JEP).
2. Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.
3. Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.
4. Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.
5. Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda. (CoopMego).

6. Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Ltda.
7. Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.
8. Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda.

5. Metodología

5.1. Materiales

Para la realización del proyecto de integración curricular se utilizaron los siguientes materiales: computadora, internet, impresora, esferos, hojas papel bond e impresiones. Mismos que sirvieron de apoyo para llevar a cabo la realización del presente trabajo de integración curricular.

5.2. Enfoque mixto de investigación

5.2.1. *Cuantitativo*

El trabajo de investigación fue cuantitativo, debido a que se realizó un estudio para conocer el modelo de liderazgo que manejan las mujeres directivas, utilizando la malla gerencial creada por Blake y Mouton en 1969, con la misma se midió el estilo de liderazgo que predomina en las cooperativas de ahorro y crédito y a su vez determinar la influencia en el desempeño financiero a través de un estudio correlacional entre estas dos variables.

5.2.2. *Cualitativo*

Este tipo de investigación fue clave para la elaboración del proyecto, ya que se recopiló información necesaria en el marco teórico, abordando temas de gran relevancia para con ello sustentar y defender la investigación.

5.3. Métodos

5.3.1. *Deductivo*

Este método implicó para dar cumplimiento al primer objetivo específico, el cual sirvió para analizar la estructura organizacional de las COACs del segmento uno, y a su vez conocer de qué manera se maneja el modelo jerárquico que utilizan para facilitar la dirección y administración de sus actividades. También se examinó información financiera a través de los indicadores de rentabilidad los cuales fueron brindados por las cooperativas objeto de estudio y de esta manera conocer su desempeño financiero.

5.3.2. *Inductivo*

El método inductivo fue de gran importancia para la investigación, a través de este se plantearon propuestas para contrarrestar los estereotipos de género en el liderazgo femenino y las

conclusiones, tomando en consideración los resultados presentados a través de las encuestas aplicadas.

5.4. Tipos de investigación

5.4.1. Descriptivo

La investigación fue descriptiva, debido a que se explica y se da a conocer las habilidades y estereotipos de género que enfrentan las mujeres que laboran en la cooperativas objeto de estudio.

5.4.2. Correlacional

Se empleo un estudio correlacional por la necesidad de investigar la relación estadística entre dos variables relevantes para el estudio y para el sector cooperativo, se evaluó la variable liderazgo femenino y la variable desempeño financiero. Mediante este tipo de investigación se expone, si la manera en cómo las directivas lideran la organización infiere en el rendimiento económico de las cooperativas del segmento uno.

5.5. Técnicas

5.5.1. Estadística

Se utilizó esta técnica con el fin de tabular, ordenar y representar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, a través del programa Excel, como también se utilizó el programa SPSS para llevar a cabo la realización de la correlación.

5.5.2. Recolección bibliográfica

Esta técnica se empleó a través de la recolección de información mediante libros, artículos científicos, sitios web, tesis, entre otros, con el fin de sustentar información necesaria para la realización del proyecto de integración curricular.

5.6. Instrumentos de recolección de datos

5.6.1. Encuesta

La encuesta consta de 41 de preguntas y se divide en 4 secciones que son: datos demográficos, habilidades del liderazgo femenino, estereotipos de género en el liderazgo femenino y estilos de liderazgo. Los datos demográficos constan de 8 preguntas donde se conoce la edad, años de experiencia profesional, nivel de instrucción y datos relacionados con la institución donde la laboran. Para conocer las habilidades de liderazgo femenino, se desarrolló una tabla en escala

Likert del 1 al 4, siendo 1 muy en desacuerdo y 4 muy de acuerdo; así mismo, para la sección de estereotipos de género se plantean 5 preguntas y una tabla en escala Likert del 1 al 4, por consiguiente para conocer el estilo de liderazgo que manejan las mujeres directivas dentro de las cooperativas, se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo de Blake y Mouton, el cual consta de 18 preguntas presentado en una escala Likert del 0 a 5 y se divide en dos partes, la primera se orientada a las personas y la segunda a las tareas. En este formulario se consideran cuatro estilos de liderazgo que son: social, ajeno, líder de equipo y autoritario. (Anexo 3).

5.6.2. Entrevista

La entrevista consta de 15 preguntas las cuales fueron realizadas directamente a los jefes de agencia o responsables de oficina de las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento 1.

5.7. Muestra

La población que se tomó en cuenta son los jefes de agencia y personal femenino que labora en las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento uno ubicadas en las matrices de la ciudad de Loja, siendo un total de 8 entidades financieras de las cuales 5 instituciones serán objeto de estudio, ya que autorizaron la aplicación de la entrevista y el cuestionario seleccionado.

Tabla 1

Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento 1

Nro.	Segmento 1
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda.
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.
4	Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Ltda.
5	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.

Nota: La siguiente tabla indica las COACs pertenecientes al segmento 1 encontradas en las agencias de la ciudad de Loja.

5.8. Matriz

Tabla 2

Matriz de respaldo de dimensiones y referencias

Dimensiones del estudio de Liderazgo Femenino	Pregunta	Referencia
Datos Informativos	Edad	Rubia (2010)
	Años de experiencia profesional	Prado (2013)
	Nivel de Instrucción	Prado (2013)
	COAC a la cual pertenece	Presente estudio
	Cargo ocupacional dentro de la COAC	Presente estudio
	Tiempo que desempeña su actual cargo laboral	Presente estudio
	Número de jefes (hombres) que ha tenido	Navas (2015)
	Número de jefes (mujeres) que ha tenido	Navas (2015)
Sección I: Habilidades del liderazgo femenino	Las mujeres directivas imponen más autoridad que los hombres directivos.	Navas (2015)
	Las mujeres directivas son mejores estrategias que los hombres directivos.	Navas (2015)
	La mujer directiva se adapta con mayor facilidad a los cambios de la organización a diferencia del hombre directivo.	Navas (2015)
	La mujer directiva delega funciones a sus subordinados con mayor facilidad que el hombre directivo.	Navas (2015)
	Las mujeres directivas están más preocupadas por motivar a sus subordinados que los hombres directivos	Navas (2015)
	Las mujeres directivas son más cálidas en el trato con los empleados que los hombres directivos.	Navas (2015)
	La mujer directiva promueve más la toma de decisiones colectivas– democráticas a diferencia del hombre directivo.	Navas (2015)
	Las mujeres directivas tienen mayor capacidad para resolver conflictos que los hombres directivos.	Navas (2015)

	Si se viera en la situación de tener que elegir, ¿a quién preferiría tener?	Navas (2015)
	¿Usted se considera un líder dentro de su organización?	Centro de Documentación y Estudios (CDE, 2015)
	¿Si hubiera más mujeres en cargos directivos, las organizaciones estarían?	Centro de Documentación y Estudios (CDE, 2015)
	Considera que los hombres tienen mayores oportunidades para ejercer cargos directivos.	Presente estudio
	Cree que las siguientes características son más de.	Centro de Documentación y Estudios (CDE, 2015)
	Las responsabilidades familiares obstaculizan el progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad.	Navas (2015)
Sección II: Estereotipos de género en el liderazgo femenino	Las mujeres no pueden dedicar todo el tiempo necesario al trabajo, debido a las dificultades de conciliación familia-trabajo.	Navas (2015)
	Las mujeres no son lo suficientemente duras como para funcionar en los ambientes de más alto nivel y exigencia.	Navas (2015)
	Las mujeres son menos dominantes, racionales y competitivas que los hombres que dirigen una empresa.	Navas (2015)
	Las mujeres son emocionalmente menos estables que los hombres.	Navas (2015)
	Las mujeres son poseedoras de menos habilidades para el liderazgo que los hombres directivos.	Navas (2015)
	El embarazo, la familia y el cuidado de los hijos pueden limitar el ascenso de las mujeres en la pirámide organizacional.	Navas (2015)
	Las mujeres se enfrentan a más obstáculos que los hombres para poder acceder y ejercer en puestos de alta dirección	Navas (2015)
	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.	Noriega (2015)
	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.	Noriega (2015)
	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	Noriega (2015)
Sección III: Etilos de liderazgo	Me gusta ayudara los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	Noriega (2015)
	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.	Noriega (2015)
	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	Noriega (2015)

Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.	Noriega (2015)
Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	Noriega (2015)
Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.	Noriega (2015)
Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.	Noriega (2015)
Yo administro mi tiempo con efectividad.	Noriega (2015)
Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.	Noriega (2015)
Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.	Noriega (2015)
No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.	Noriega (2015)
Me gusta analizar problemas.	Noriega (2015)
Respeto los límites de los demás.	Noriega (2015)
Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.	Noriega (2015)
Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.	Noriega (2015)

Nota: La tabla 2 muestra el respaldo de las preguntas estructuradas en la encuesta mediante las referencias presentadas.

6. Resultados

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas al personal femenino y jefes de agencia de las cinco cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno.

6.1. Objetivo 1. Realizar una caracterización del nivel jerárquico superior de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno.

6.1.1. Resultados de aplicación de la entrevista

La entrevista fue realizada directamente a los jefes de agencia o responsables de oficina, los cuales colaboraron a responder las siguientes preguntas con sus conocimientos, ya que son quienes están al frente de las cooperativas de ahorro y crédito.

Tabla 3

Caracterización del nivel jerárquico superior COAC Padre Julián Lorente

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PADRE JULIÁN LORENTE	
Matriz Agencia Loja	
Cargo ocupacional: Jefe de agencia.	
Género: Femenino	
<i>Personal en total que labora en la COAC:</i>	46 personas
<i>Número de mujeres:</i>	25 mujeres
<i>Número de hombres:</i>	21 hombres
<i>Proceso de selección de cargos directivos:</i>	A través del jefe departamental
<i>Número de puestos directivos:</i>	10 puestos
<i>Número de mujeres que desempeñan puestos directivos:</i>	6 mujeres
<i>Cargos directivos desempeñados por mujeres:</i>	- Jefe de Agencia - Contador General - Jefe de Desarrollo de Software - Jefe de Marketing - Jefe de Talento Humano - Jefe de Auditoria
<i>Que influye principalmente para que las mujeres desempeñen cargos directivos:</i>	Su trabajo
<i>Se manejan procesos imparciales de selección de perfiles:</i>	Si
<i>Existe equidad salarial con los colaboradores:</i>	Si
<i>Calificación del desempeño financiero:</i>	Muy bueno
<i>Modelo de liderazgo que caracteriza a la COAC:</i>	Transformacional
<i>ROA (rentabilidad sobre las inversiones):</i>	0,11% a nov. 2021
<i>ROE (rentabilidad sobre recursos propios):</i>	0,86% a nov. 2021

Comentario:

La COAC Padre Julián Lorente cuenta con un 54% de personal femenino y 46% de personal masculino, existen más puestos directivos liderados por mujeres cuyo proceso de selección es a través de los jefes de cada departamento, donde influye principalmente el trabajo de cada uno de los colaboradores en la cooperativa. De acuerdo a la dirección de esta agencia, el modelo de liderazgo que predomina es el transformacional, siendo este un estilo donde los líderes motivan e inspiran a sus empleados a ser mejores cada día, los ayuda a crecer profesionalmente alentándolos para que en el futuro logren también ser líderes. Dentro de la COAC Padre Julián Lorente se trabaja en equipo y se toma en cuenta la participación tanto de los superiores como de los colaboradores para el éxito de la Institución.

Tabla 4

Caracterización del nivel jerárquico superior COAC 29 de Octubre

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE	
Matriz Agencia Loja	
Cargo ocupacional: Jefe de agencia.	
Género: Femenino.	
<i>Personal en total que labora en la COAC:</i>	11 personas
<i>Número de mujeres:</i>	4 mujeres
<i>Número de hombres:</i>	7 hombres
<i>Proceso de selección de cargos directivos:</i>	A través del departamento de Talento Humano
<i>Número de puestos directivos:</i>	1 puesto
<i>Número de mujeres que desempeñan puestos directivos:</i>	1 mujer
<i>Cargos directivos desempeñados por mujeres:</i>	Jefe de Agencia
<i>Que influye principalmente para que las mujeres desempeñen cargos directivos:</i>	Su desempeño
<i>Se manejan procesos imparciales de selección de perfiles:</i>	Si
<i>Existe equidad salarial con los colaboradores:</i>	Si
<i>Calificación del desempeño financiero:</i>	Excelente
<i>Cree que la Agencia ha tenido un buen desempeño al estar liderada por una mujer:</i>	Si, muy de acuerdo
<i>Modelo de liderazgo que caracteriza a la COAC:</i>	Transformador
<i>ROA (rentabilidad sobre las inversiones):</i>	0,83% a nov. 2021
<i>ROE (rentabilidad sobre recursos propios):</i>	7,65% a nov. 2021

Comentario:

En la COAC 29 de Octubre existe mayor número de personal masculino siendo un total del 64%; sin embargo se encuentra liderada por una mujer empleando el cargo de jefe de agencia. Para seleccionar el personal directivo, se lo realiza mediante el departamento de talento humano en donde influye principalmente el desempeño que cada colaborador demuestra en el ejercicio de su rol dentro de la cooperativa. De igual modo el liderazgo transformador es el tipo de liderazgo que caracteriza a la COAC 29 de Octubre, en donde los jefes guían e influyen en sus subordinados para trabajar en equipo y lograr los objetivos de la organización.

Tabla 5

Caracterización del nivel jerárquico superior COAC CREA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA	
Matriz Agencia Loja	
Cargo ocupacional: Jefe de agencia.	
Género: Femenino.	
<i>Personal en total que labora en la COAC:</i>	10 personas
<i>Número de mujeres:</i>	7 mujeres
<i>Número de hombres:</i>	3 hombres
<i>Proceso de selección de cargos directivos:</i>	Calificación de desempeño
<i>Número de puestos directivos:</i>	1 puesto
<i>Número de mujeres que desempeñan puestos directivos:</i>	1 mujer
<i>Cargos directivos desempeñados por mujeres:</i>	Jefe de Agencia
<i>Que influye principalmente para que las mujeres desempeñen cargos directivos:</i>	Su desempeño y compromiso con la Institución
<i>Se manejan procesos imparciales de selección de perfiles:</i>	Si
<i>Existe equidad salarial con los colaboradores:</i>	Si
<i>Calificación del desempeño financiero:</i>	Se incrementó
<i>Cree que la Agencia ha tenido un buen desempeño al estar liderada por una mujer:</i>	Piensa que si
<i>Modelo de liderazgo que caracteriza a la COAC:</i>	Participativo
<i>ROA (rentabilidad sobre las inversiones):</i>	0,02% a nov. 2021
<i>ROE (rentabilidad sobre recursos propios):</i>	0,19% a nov. 2021

Comentario:

Dentro de la COAC CREA existe un total de 10 colaboradores, en donde el 70% son mujeres y el 30% hombres, se puede evidenciar que es notoria la diferencia; sin embargo, en esta cooperativa se maneja un tipo de liderazgo participativo, donde tanto hombres como mujeres pueden colaborar con sus ideas y opiniones en la institución.

Existe un solo puesto directivo liderado por una mujer, el cual es seleccionado mediante la calificación de desempeño de cada trabajador, donde influye principalmente su compromiso. Así mismo, dentro de la COAC existe equidad salarial con los trabajadores y su calificación de rendimiento ha incrementado estando liderada por una mujer.

Tabla 6

Caracterización del nivel jerárquico superior COAC 23 de Julio

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 23 DE JULIO	
Matriz Agencia Loja	
Cargo ocupacional: Jefe de agencia.	
Género: Masculino.	
<i>Personal en total que labora en la COAC:</i>	11 personas
<i>Número de mujeres:</i>	4 mujeres
<i>Número de hombres:</i>	7 hombres
<i>Proceso de selección de cargos directivos:</i>	Por tiempo en la Institución y elección del jefe
<i>Número de puestos directivos:</i>	1 puesto
<i>Número de mujeres que desempeñan puestos directivos:</i>	Ninguna
<i>Cargos directivos desempeñados por mujeres:</i>	Ninguno
<i>Que influye principalmente para que las mujeres desempeñen cargos directivos:</i>	No hay mujeres en cargos directivos
<i>¿Por qué no hay mujeres ejerciendo cargos directivos?</i>	Porque solo existe un solo cargo directivo el de jefe de agencia
<i>Se manejan procesos imparciales de selección de perfiles:</i>	Si
<i>Existe equidad salarial con los colaboradores:</i>	Si
<i>Calificación del desempeño financiero:</i>	Bueno, existió un crecimiento significativo
<i>Modelo de liderazgo que caracteriza a la COAC:</i>	Carismático y participativo
<i>ROA (rentabilidad sobre las inversiones):</i>	0,81% a nov. 2021
<i>ROE (rentabilidad sobre recursos propios):</i>	5,66% a nov. 2021

Comentario:

A la COAC 23 de julio de la ciudad de Loja la componen 11 trabajadores de los cuales un 36% está representado por mujeres, sin embargo no desempeñan ningún cargo superior en razón del tamaño de la agencia y la existencia de un solo cargo directivo. Los procesos de selección de altos cargos se desarrollan a partir de la evaluación del rendimiento de los colaboradores; además, el entrevistado señala que existe equidad salarial entre géneros y el modelo de liderazgo se basa en el carisma, participación y capacidad para generar compromiso entre el equipo de trabajo de tal forma que la organización funcione de buena manera.

Tabla 7

Caracterización del nivel jerárquico superior COAC Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	
Matriz Agencia Loja	
Cargo ocupacional: Responsable de oficina.	
Género: Femenino.	
<i>Personal en total que labora en la COAC:</i>	11 personas
<i>Número de mujeres:</i>	8 mujeres
<i>Número de hombres:</i>	3 hombres
<i>Proceso de selección de cargos directivos:</i>	A través de procesos y elección interna
<i>Número de puestos directivos:</i>	1 puesto
<i>Número de mujeres que desempeñan puestos directivos:</i>	1 mujer
<i>Cargos directivos desempeñados por mujeres:</i>	- Responsable de Oficina
<i>Que influye principalmente para que las mujeres desempeñen cargos directivos:</i>	Capacidad, experiencia y autocapacitación
<i>Se manejan procesos imparciales de selección de perfiles:</i>	Si
<i>Existe equidad salarial con los colaboradores:</i>	Si
<i>Calificación del desempeño financiero:</i>	Excelente
<i>Cree que la Agencia ha tenido un buen desempeño al estar liderada por una mujer:</i>	Totalmente de acuerdo
<i>Modelo de liderazgo que caracteriza a la COAC:</i>	Participativo, motivador (son un equipo)
<i>ROA (rentabilidad sobre las inversiones):</i>	0,67% a nov. 2021
<i>ROE (rentabilidad sobre recursos propios):</i>	5,10% a nov. 2021

Comentario:

La COAC Jardín Azuayo cuenta con más personal femenino siendo radical la diferencia con respecto al personal masculino, ya que el 73% son mujeres y el 27% hombres, existe un solo puesto directivo el cual es empleado por una mujer quien desempeña el cargo de responsable de oficina, a través de procesos y elecciones internas se selecciona dicho cargo directivo, en donde predomina principalmente la capacidad, experiencia y la autocapacitación de cada operario.

Como se afirmó en la ficha técnica el modelo de liderazgo que caracteriza a la cooperativa es el participativo, en donde se tiene en cuenta más la participación, las opiniones y sugerencias que proporcionan los miembros de la organización, teniendo gran compromiso de equipo y mayor unión entre los colaboradores de la COAC Jardín Azuayo.

6.1.2. Resultados de aplicación de la encuesta

El modelo de la encuesta aplicada se incluye en la sección anexos, consta de 47 preguntas las cuales se detallan en la matriz de referencias descrita en la sección de materiales y métodos. Las encuestas fueron empleadas a 41 mujeres operarias de las COACs objeto de estudio, de las cuales 20 pertenecen a la COAC Padre Julián Lorente, 4 a la COAC 29 de Octubre, 7 a la COAC CREA, 4 a la COAC 23 de Julio y 6 COAC Jardín Azuayo.

Cabe mencionar que dentro de las cinco COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno opera un total de 48 mujeres, sin embargo; 7 de ellas no se encuestaron por motivo de permiso laboral, a tal efecto no coincide el número total de mujeres con las encuestas efectuadas.

6.1.2.1. Datos informativos.

Tabla 8

Edad de las mujeres que laboran en las COACs

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
Edad												
18 a 28	6	30%	0	0%	2	29%	2	50%	2	33%	12	29%
29 a 39	9	45%	3	75%	4	57%	1	25%	4	67%	21	51%
40 a 50	5	25%	0	0%	1	14%	1	25%	0	0%	7	17%
51 en adelante	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

En la tabla 8 se infiere que las mujeres que trabajan en las cooperativas oscilan entre los 29 a 39 años de edad dando un total del 51%. Por otra parte el 29% corresponde aquellas que se encuentran entre los 18 a 28 años de edad. Se demuestra que las COACs del segmento 1 prefieren brindar más oportunidades a mujeres jóvenes o de edad intermedia con energías, vitalidades y disposición para trabajar, así mismo se evidencia que dan paso a que nuevas generaciones pongan en práctica su potencial proporcionando ideas innovadoras creciendo personal y profesionalmente.

Tabla 9

Años de experiencia profesional de las mujeres que laboran en las COACs

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
Años de Experiencia Profesional												
0 a 5	8	40%	0	0%	4	57%	2	50%	2	33%	16	39%
6 a 11	5	25%	2	50%	2	29%	1	25%	4	67%	14	34%
12 a 17	4	20%	1	25%	1	14%	1	25%	0	0%	7	17%
18 en adelante	3	15%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	10%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

Los resultados de la siguiente tabla indican que: de las 41 mujeres encuestadas 16 de ellas poseen de 0 a 5 años de experiencia profesional dando un total del 39%, seguido por el 34% indicando que 14 de ellas se encuentran entre 6 a 11 años laborando en el ámbito de su carrera, siendo así un tiempo prudencial ya que están comenzando a laborar en la institución resultándoles beneficioso dejando relucir su profesionalismo, aprender nuevos retos y crecer profesionalmente con la orientación de la cooperativa.

Tabla 10*Nivel de instrucción de las mujeres que laboran en las COACs*

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
Nivel de Instrucción												
Primaria	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Secundaria	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Tercer nivel	17	85%	4	100%	6	86%	3	75%	3	50%	33	80%
Cuarto nivel	3	15%	0	0%	1	14%	1	25%	3	50%	8	20%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la tabla 10, indica que el 80% del personal encuestado en las cooperativas tienen un nivel de estudios de tercer nivel, y un 20% manifiesta que poseen un título de cuarto nivel. Por lo tanto, se evidencia que las cooperativas del segmento uno de la ciudad de Loja, cuentan con mujeres altamente calificadas y preparadas, con aptitudes suficientes tanto para resolver problemas dentro de la institución como para brindar un servicio de calidad a cada uno de sus socios, y de esta forma crecer de manera profesional y a nivel de cooperativa.

Tabla 11*COAC a la cual pertenecen las mujeres encuestadas*

VARIABLE	Nro.	%
COAC a la cual pertenecen		
Padre Julián Lorente	20	49%
29 de Octubre	4	10%
CREA	4	10%
23 de Julio	7	17%
Jardín Azuayo	6	15%
TOTAL	41	100%

Análisis e interpretación:

La tabla 11 indica que el 49% de mujeres laboran en la cooperativa Padre Julián Lorente, con un 10% se encuentra el personal que labora en las cooperativas 29 de Octubre y CREA respectivamente, seguido con un 17% aquellas que labora en la cooperativa 23 de Julio y con un 15% en la cooperativa Jardín Azuayo. Demostrando que las COACs a pesar de ser agencias pequeñas, brindan las mismas oportunidades tanto a hombres como a mujeres para que operen dentro de estas organizaciones, aportando con sus conocimientos y preparándose más personalmente como profesionales.

Tabla 12*Tiempo que desempeñan en su actual cargo laboral las mujeres encuestadas*

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
Tiempo Cargo Actual												
0 a 5	16	80%	0	0%	7	100%	3	75%	5	83%	31	76%
6 a 11	1	5%	3	75%	0	0%	1	25%	1	17%	6	15%
12 a 17	3	15%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	10%
18 en adelante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

Dentro de las COACs del segmento uno, el 76% de las mujeres encuestadas llevan desempeñando su actividad laboral dentro del rango de 0 a 5 años y un 15% de 6 a 11 años, resultando beneficioso ya que han depositado plena confianza las cooperativas en las mujeres operarias, para que estas influyan en el desarrollo económico de la entidad, como también el aporte de nuevas ideas generando innovación.

Tabla 13*Mujeres direccionadas por el sexo masculino*

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
# Jefes Hombres												
0 a 3	17	85%	3	75%	5	71%	4	100%	6	100%	35	85%
4 a 7	3	15%	1	25%	2	29%	0	0%	0	0%	6	15%
8 a 11	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
12 en adelante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

En la tabla 13 se puede evidenciar que el 85% de las mujeres en el transcurso del ejercicio de su actividad han sido lideradas en un rango de 0 a 3 jefes hombres, mientras que el 15% indica que han sido lideradas de 4 a 7 jefes hombres. Por lo que se deduce que los altos mandos han sido desempeñados con mayor representación por el personal masculino debido a que desde tiempos remotos se asociaba el liderazgo con este género, atribuyéndoles características de competitividad, control, autoridad, entre otras; que hoy no se consideran exclusivas de los hombres, por los roles que también ha demostrado la mujer en la sociedad actual.

Tabla 14*Mujeres direccionadas por el sexo femenino*

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
# Jefes Mujeres												
0 a 3	19	95%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	40	98%
4 a 7	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
8 a 11	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
12 en adelante	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la tabla 14 se muestra que el 98% de las mujeres en el transcurso del ejercicio de su actividad económica, han sido lideradas en un rango de 0 a 3 mujeres, mientras que el 2% indica que de 4 a 7 es el rango que han sido direccionadas por el sexo femenino. Por lo tanto se demuestra que las operarias se encuentran en las mismas capacidades para liderar una entidad financiera e incluso llevarla a su crecimiento económico sin ninguna dificultad.

6.1.2.2. Sección I: Habilidades del liderazgo femenino.

Tabla 15

Cualidades y/o atributos de las mujeres directivas

NIVEL DE SATISFACCIÓN	COAC Padre Julián Lorente	COAC 29 de Octubre	COAC CREA	COAC 23 de Julio	COAC Jardín Azuayo	Encuestados	%
	Nro.	Nro.	Nro.	Nro.	Nro.		
ITEM 1: Las mujeres directivas imponen más autoridad que los hombres directivos.							
Muy en desacuerdo	2	0	0	0	0	2	5%
En desacuerdo	3	1	3	2	0	9	22%
De acuerdo	5	1	3	1	1	11	27%
Muy de acuerdo	10	2	1	1	5	19	46%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 2: Las mujeres directivas son mejores estrategas que los hombres directivos.							
Muy en desacuerdo	1	1	0	0	0	2	5%
En desacuerdo	3	0	1	2	0	6	15%
De acuerdo	6	1	2	2	2	13	32%
Muy de acuerdo	10	2	4	0	4	20	49%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 3: La mujer directiva se adapta con mayor facilidad a los cambios de la organización a diferencia del hombre directivo.							
Muy en desacuerdo	1	1	0	0	0	2	5%
En desacuerdo	3	1	1	0	0	5	12%
De acuerdo	6	0	5	2	3	16	39%
Muy de acuerdo	10	2	1	2	3	18	44%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 4: La mujer directiva delega funciones a sus subordinados con mayor facilidad que el hombre directivo.							
Muy en desacuerdo	1	1	0	0	0	2	5%

En desacuerdo	6	1	0	1	2	10	24%
De acuerdo	6	0	5	2	1	14	34%
Muy de acuerdo	7	2	2	1	3	15	37%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 5: Las mujeres directivas están más preocupadas por motivar a sus subordinados que los hombres directivos.							
Muy en desacuerdo	1	1	0	0	0	2	5%
En desacuerdo	4	1	3	1	3	12	29%
De acuerdo	6	0	3	1	1	11	27%
Muy de acuerdo	9	2	1	2	2	16	39%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 6: Las mujeres directivas son más cálidas en el trato con los empleados que los hombres directivos.							
Muy en desacuerdo	1	1	0	0	0	2	5%
En desacuerdo	5	1	2	2	3	13	32%
De acuerdo	4	0	2	2	1	9	22%
Muy de acuerdo	10	2	3	0	2	17	41%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 7: La mujer directiva promueve más la toma de decisiones colectivas– democráticas a diferencia del hombre directivo.							
Muy en desacuerdo	2	1	0	0	0	3	7%
En desacuerdo	2	1	3	2	2	10	24%
De acuerdo	7	0	2	1	3	13	32%
Muy de acuerdo	9	2	2	1	1	15	37%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 8: Las mujeres directivas tienen mayor capacidad para resolver conflictos que los hombres directivos.							
Muy en desacuerdo	1	1	1	1	1	5	12%
En desacuerdo	6	1	2	1	2	12	29%
De acuerdo	4	0	2	2	0	8	20%
Muy de acuerdo	9	2	2	0	3	16	39%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%

Análisis e interpretación:

Con los resultados obtenidos de la tabla 15 respecto a las habilidades que las mujeres directivas presentan en comparación con los hombres, el 46% de las encuestadas señalan que están muy de acuerdo en que las mujeres directivas son aquellas que imponen más autoridad en comparación con los hombres. Así mismo en el ítem 2 las mujeres indican que están muy de acuerdo en que ellas son mejores estrategas que los hombres en la cual sus respuestas representan el 49% de los resultados.

Por otra parte manifiestan que la mujer directiva se adapta con mayor facilidad a los cambios de la organización a diferencia del hombre directivo estando muy de acuerdo con un total del 44% de las encuestadas. En el ítem 4 las encuestadas están muy de acuerdo con que la mujer directiva delega funciones a sus subordinados con mayor facilidad a diferencia del hombre mismas respuestas que se concentran en un 37%.

Según el criterio de las encuestadas, con respecto al ítem 5 el 39% están muy de acuerdo con que las mujeres directivas están más preocupadas por motivar a sus subordinados. De acuerdo con el ítem 6 las encuestadas dijeron estar en un 41% muy de acuerdo en que las mujeres directivas son más cálidas en el trato con los empleados.

En los ítems 7 y 8 las encuestadas se encuentran muy de acuerdo con que la mujer directiva promueve más la toma de decisiones y posee mayor capacidad para resolver conflictos dando un total del 37% y 39% respectivamente.

Esta sección demuestra el apoyo del género femenino así como la convicción de tener capacidades y habilidades para liderar su institución y trabajar colectivamente para generar crecimiento y desarrollo integral; al igual que los hombres.

6.1.2.3. Sección II: Estereotipos de género en el liderazgo femenino.

Tabla 16

Preferencia de directivo de acuerdo a las mujeres encuestadas

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
Si se viera en la situación de tener que elegir, ¿a quién preferiría tener?												
Jefe	5	25%	1	25%	4	57%	2	50%	4	67%	16	39%
Jefa	15	75%	3	75%	3	43%	2	50%	2	33%	25	61%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

En la tabla 16 con un 61% las encuestadas prefieren estar lideradas por una mujer mientras que el 39% prefiere a un hombre como líder. Evidenciando que ellas se sienten con más seguridad y estabilidad al trabajar conjuntamente entre personas del mismo sexo.

Tabla 17

Las mujeres se consideran líderes

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
¿Usted se considera un líder dentro de su organización?												
Si	14	70%	3	75%	5	71%	2	50%	6	100%	30	73%
No	6	30%	1	25%	2	29%	2	50%	0	0%	11	27%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

En la tabla 17 el 73% de las encuestadas indican que si se consideran líderes mientras que el 27% no se consideran en la capacidad de guiar un grupo de personas. Como resultado se puede presenciar que la mayoría de ellas se sienten seguras de sí mismas y son poseedoras de capacidades para tomar decisiones, para apoyar a sus colaboradores y sobre todo para guiarlos y crecer como organización.

Tabla 18*Las organizaciones y los cargos directivos femeninos*

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
¿Si hubiera más mujeres en cargos directivos, las organizaciones estarían?												
Mejor	12	60%	2	50%	2	29%	0	0%	5	83%	21	51%
Igual	8	40%	2	50%	5	71%	4	100%	1	17%	20	49%
Peor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

Con un total del 51% las encuestadas consideran que las instituciones financieras en donde trabajan estarían mejor si al frente estuviera una mujer liderando, mientras que el 49% declara que las cooperativas estarían igual a como han venido funcionando. En consecuencia no difieren mucho los porcentajes, sin embargo se deduce que las mujeres se apoyan entre ellas y se alientan a alcanzar nuevos logros, están de acuerdo al tener como líder una mujer lo que significa que entre ellas se animan más no por competencia sino más bien como un cimiento para las nuevas generaciones.

Tabla 19*Mayores oportunidades para los hombres de ejercer cargos directivos*

VARIABLE	COAC Padre Julián Lorente		COAC 29 de Octubre		COAC CREA		COAC 23 de Julio		COAC Jardín Azuayo		Encuestados	%
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%		
Considera que los hombres tienen mayores oportunidades para ejercer cargos directivos.												
Si	15	75%	4	100%	5	71%	1	25%	5	83%	30	73%
No	5	25%	0	0%	2	29%	3	75%	1	17%	11	27%
TOTAL	20	100%	4	100%	7	100%	4	100%	6	100%	41	100%

Análisis e interpretación:

Las mujeres de las COACs aseguran con un 73% que los hombres tienen mayores oportunidades para ejercer cargos directivos a diferencia del 27% que considera que no. Se infiere que esto es porque desde tiempos antiguos se cree que el hombre es quien trabaja mientras que la mujer tiene que dedicarse cien por ciento a su hogar, por tal razón estos estereotipos siguen existiendo en la actualidad dando más prioridad a los hombres para sustentar dichos cargos.

Tabla 20

Principales características de liderazgo que poseen las personas

CREE QUE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS SON MÁS DE:	COAC Padre Julián Lorente	COAC 29 de Octubre	COAC CREA	COAC 23 de Julio	COAC Jardín Azuayo	Encuestados	%
	Nro.	Nro.	Nro.	Nro.	Nro.		
Capacidad							
Hombres líderes	0	0	0	0	0	0	0%
Mujeres líderes	4	0	3	1	0	8	20%
Ambos por igual	16	4	4	3	6	33	80%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
Honestidad							
Hombres líderes	0	0	0	0	0	0	0%
Mujeres líderes	4	1	2	1	0	8	20%
Ambos por igual	16	3	5	3	6	33	80%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
Decisión							
Hombres líderes	0	0	1	0	0	1	2%
Mujeres líderes	6	1	2	0	2	11	27%
Ambos por igual	14	3	4	4	4	29	71%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
Creatividad							
Hombres líderes	0	0	0	0	1	1	2%
Mujeres líderes	10	2	4	0	1	17	41%
Ambos por igual	10	2	3	4	4	23	56%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
Persuasivos							
Hombres líderes	0	0	0	0	0	0	0%

Mujeres líderes	10	2	3	1	2	18	44%
Ambos por igual	10	2	4	3	4	23	56%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
Firmeza							
Hombres líderes	3	0	2	0	0	5	12%
Mujeres líderes	5	1	1	1	1	9	22%
Ambos por igual	12	3	4	3	5	27	66%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
Competencia							
Hombres líderes	0	0	2	0	0	2	5%
Mujeres líderes	3	0	1	0	1	5	12%
Ambos por igual	17	4	4	4	5	34	83%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
Asumir Riesgos							
Hombres líderes	2	0	1	0	1	4	10%
Mujeres líderes	3	0	1	1	0	5	12%
Ambos por igual	15	4	5	3	5	32	78%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%

Análisis e interpretación:

Con los resultados obtenidos de la tabla 20, respecto a las características que las encuestadas seleccionan si tienen las mujeres, los hombres o ambos por igual manifiestan que: capacidad y honestidad poseen tanto los hombres como las mujeres dando un total del 80%. Así mismo con el 71% afirman que tener decisión es una característica propia que tienen ambos por igual.

Por otra parte manifiestan que poseer creatividad y ser persuasivos son características que representan tanto al hombre como a la mujer con un total del 56% de las encuestadas. Además confirman que tener firmeza es una cualidad que tienen ambos por igual respuestas que se concentran en un 66%.

Según el criterio de las encuestadas expresan que competencia es una cualidad que posee tanto el hombre como la mujer con el 83%, y con el 78% están de acuerdo con que asumir riesgos también es una característica que disponen ambos por igual.

De manera que las 8 características principales que distinguen en general a los líderes, de acuerdo con las encuestadas tienen tanto los hombres como las mujeres, expresando que ambos por igual están en las mismas capacidades de ocupar cargos directivos y sobre todo de poder influir en sus operarios trabajando en equipo para el bien de la cooperativa.

Tabla 21

Escenarios que enfrentan las mujeres para ocupar cargos directivos

NIVEL DE SATISFACCIÓN	COAC Padre Julián Lorente	COAC 29 de Octubre	COAC CREA	COAC 23 de Julio	COAC Jardín Azuayo	Encuestados	%
	Nro.	Nro.	Nro.	Nro.	Nro.		
ITEM 1: Las responsabilidades familiares obstaculizan el progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad.							
Muy en desacuerdo	1	0	3	1	1	6	15%
En desacuerdo	4	4	2	1	3	14	34%
De acuerdo	10	0	1	2	2	15	37%
Muy de acuerdo	5	0	1	0	0	6	15%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 2: Las mujeres no pueden dedicar todo el tiempo necesario al trabajo, debido a las dificultades de conciliación familia-trabajo.							
Muy en desacuerdo	5	2	2	1	2	12	29%
En desacuerdo	5	2	3	1	2	13	32%
De acuerdo	8	0	1	1	2	12	29%

Muy de acuerdo	2	0	1	1	0	4	10%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 3: Las mujeres no son lo suficientemente duras como para funcionar en los ambientes de más alto nivel y exigencia.							
Muy en desacuerdo	15	4	4	1	5	29	71%
En desacuerdo	5	0	3	1	1	10	24%
De acuerdo	0	0	0	2	0	2	5%
Muy de acuerdo	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 4: Las mujeres son menos dominantes, racionales y competitivas que los hombres que dirigen una empresa.							
Muy en desacuerdo	14	4	4	1	3	26	63%
En desacuerdo	5	0	3	1	3	12	29%
De acuerdo	0	0	0	2	0	2	5%
Muy de acuerdo	1	0	0	0	0	1	2%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 5: Las mujeres son emocionalmente menos estables que los hombres.							
Muy en desacuerdo	11	3	5	0	3	22	54%
En desacuerdo	6	1	2	1	3	13	32%
De acuerdo	3	0	0	3	0	6	15%
Muy de acuerdo	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 6: Las mujeres son poseedoras de menos habilidades para el liderazgo que los hombres directivos.							
Muy en desacuerdo	16	4	5	1	4	30	73%
En desacuerdo	4	0	2	1	2	9	22%
De acuerdo	0	0	0	1	0	1	2%
Muy de acuerdo	0	0	0	1	0	1	2%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 7: El embarazo, la familia y el cuidado de los hijos pueden limitar el ascenso de las mujeres en la pirámide organizacional.							
Muy en desacuerdo	5	4	3	1	2	15	37%
En desacuerdo	4	0	2	1	3	10	24%

De acuerdo	8	0	2	2	1	13	32%
Muy de acuerdo	3	0	0	0	0	3	7%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%
ITEM 8: Las mujeres se enfrentan a más obstáculos que los hombres para poder acceder y ejercer en puestos de alta dirección.							
Muy en desacuerdo	3	1	3	1	1	9	22%
En desacuerdo	1	0	1	1	1	4	10%
De acuerdo	6	2	2	2	3	15	37%
Muy de acuerdo	10	1	1	0	1	13	32%
TOTAL	20	4	7	4	6	41	100%

Análisis e interpretación:

Con los resultados obtenidos de la tabla 21 respecto a las perspectivas que enfrentan las mujeres para ocupar cargos directivos, con un 37% manifiestan estar de acuerdo en que las responsabilidades familiares obstaculizan el progreso de las mujeres para ocupar puestos directivos esto se debe a que las mujeres en su mayoría son quienes velan por su hogar y sobre todo son quienes están pendientes del cuidado de su familia. Por otra parte en el ítem 2 indican estar en desacuerdo en que ellas no pueden dedicar todo el tiempo necesario al trabajo, debido a las dificultades de conciliación familia-trabajo lo cual sus respuestas representan el 32% de los resultados, siendo notorio que ahora en la actualidad cada persona sea hombre o mujer maneja y planifica el tiempos de inversión en el trabajo como el de pasar en familia, no es necesario que exista un sexo que defina la labor de lo que tenga que hacer cada persona.

Por otra parte indican que las mujeres no son lo suficientemente duras como para funcionar en los ambientes de más alto nivel y exigencia estando muy en desacuerdo con un total del 71% de las encuestadas. En el ítem 4 las encuestadas están muy en desacuerdo con que las mujeres son menos dominantes, racionales y competitivas que los hombres que dirigen una organización mismas respuestas que se concentran en un 63%, dado que ellas se encuentran en las mismas condiciones y capacidades y sobre todo poseen las mismas características que los hombres para estar al frente de una organización.

Con respecto al ítem 5 el 54% de ellas están muy en desacuerdo con que las mujeres son emocionalmente menos estables que los hombres. De acuerdo con el ítem 6 las encuestadas dijeron estar un 73% muy en desacuerdo en que las mujeres son poseedoras de menos habilidades para el liderazgo que los hombres directivos.

En el ítem 7 las encuestadas se encuentran muy en desacuerdo en que el embarazo, la familia y el cuidado de los hijos limita el ascenso de las mujeres en la pirámide organizacional dentro de la COAC donde laboran. Mas aun en el ítem 8 con un 37% manifiestan estar de acuerdo en que ellas se enfrentan a más obstáculos que los hombres para poder acceder y ejercer en puestos de alta dirección.

Esto definitivamente indica que aun en la actualidad se siguen arraigando estereotipos de género que impiden que las mujeres demuestren sus habilidades en el ámbito laboral, no siendo bien vistas o aceptadas hasta incluso las diferencian del hombre ya que se cree que no son capaces de estar al frente de una organización, sin contar con que tienen las mismas capacidades e incluso pueden aportar con nuevas ideas para que la organización evolucione más.

6.1.2.4. Sección III: Estilos de liderazgo.

Tabla 22

Cuestionario estilos de liderazgo de Blake and Mouton

Nro.	ESTILO DE DIRECCIÓN O LIDERAZGO	
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.	ORIENTADO A LAS PERSONAS
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.	
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.	
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.	
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.	
16	Respeto los límites de los demás.	
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.	
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.	
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.	
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.	
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.	
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.	
15	Me gusta analizar problemas.	
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.	

Tabla 23*Estilos de liderazgo de la COAC Padre Julián Lorente*

Encuestados	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18
Jefe de Agencia	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Contador General	4	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	3
Jefe de Desarrollo de Software	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
Jefe de Marketing	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
Jefe de Talento Humano	5	0	4	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5

Tabla 24*Estilo de liderazgo de la jefa de agencia de la COAC Padre Julián Lorente*

Jefa de Agencia	PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		
			5	4	5	5	4	5	5	5	5	43	0,2
Jefa de Agencia	TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL		
			5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	0,2

Figura 2

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton



Nota: La figura 2 indica que dentro de la COAC Padre Julián Lorente la jefa de agencia maneja un estilo de liderazgo de líder de equipo.

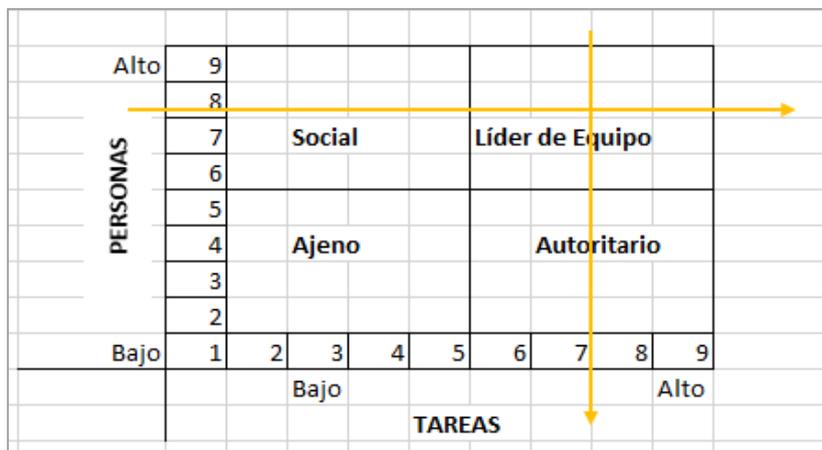
Tabla 25

Estilo de liderazgo de la contadora general de la COAC Padre Julián Lorente

Contadora General	PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
			4	5	4	2	4	5	4	4	4
Contadora General	TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL
		4	5	4	4	3	4	4	4	3	35 0,2 7

Figura 3

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton



Nota: La figura 3 indica que dentro de la COAC Padre Julián Lorente la contadora general maneja un estilo de liderazgo de líder de equipo.

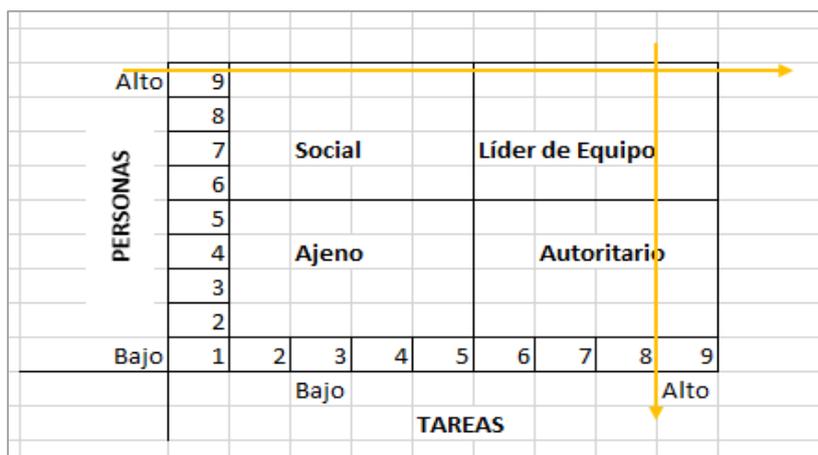
Tabla 26

Estilo de liderazgo de la jefa de desarrollo de software de la COAC Padre Julián Lorente

Jefa de Desarrollo de Software	PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		
		5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	0,2	8,8
	TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL		
		5	4	4	4	5	4	5	5	4	40	0,2	8

Figura 4

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton



Nota: La figura 4 indica que dentro de la COAC Padre Julián Lorente la jefa de desarrollo de software maneja un estilo de liderazgo de líder de equipo.

Tabla 27

Estilo de liderazgo de la jefa de marketing de la COAC Padre Julián Lorente

Jefa de Marketing	PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		
		5	5	5	4	5	4	5	5	4	42	0,2	8,4
	TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL		
		5	4	4	5	4	5	4	5	4	40	0,2	8

Figura 5

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton



Nota: La figura 5 indica que dentro de la COAC Padre Julián Lorente la jefa de marketing maneja un estilo de liderazgo de líder de equipo.

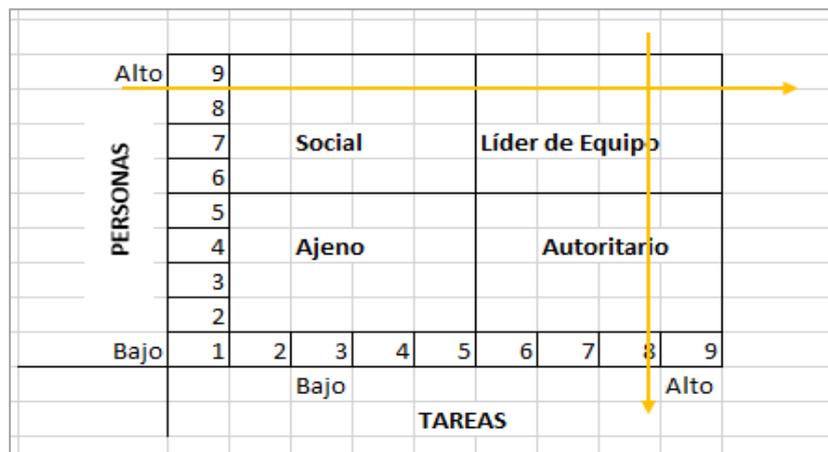
Tabla 28

Estilo de liderazgo de la jefa de talento humano de la COAC Padre Julián Lorente

Jefa de Talento Humano	PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL	
			5	5	5	5	0	5	5	5	5	40
TAREAS	1	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL	
		0	4	5	5	5	5	5	5	5	39	
											0,2	8
											0,2	7,8

Figura 6

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton



Nota: La figura 6 indica que dentro de la COAC Padre Julián Lorente la jefa de talento humano maneja un estilo de liderazgo de líder de equipo.

Análisis e interpretación de las figuras 2, 3, 4, 5 y 6:

Como se puede evidenciar dentro de la COAC Padre Julián Lorente mediante la rejilla gerencial de Blake and Mouton se demostró que la jefa de agencia en una coordenada de (P= 8,6; T= 9), la contadora general en una coordenada de (P= 7,2; T= 7), la jefa de desarrollo de software en una coordenada de (P= 8,8; T= 8), la jefa de marketing en una coordenada de (P= 8,4; T= 8), y la jefa de talento humano en una coordenada de (P= 8; T= 7,8), emplean un estilo de liderazgo de equipo, es decir, se caracterizan por la máxima preocupación en cuanto a los resultados de la cooperativa como también por las relaciones humanas entre operarios, dentro de este estilo de liderazgo se fomenta el trabajo en equipo e intervienen dos estilos más como lo es el participativo y transformador, puesto que dentro de la institución al trabajar en grupo se toman en cuenta las opiniones e ideas de los trabajadores así como también los directivos los alientan y motivan a crecer profesionalmente.

Tabla 29

Estilo de liderazgo de la COAC 29 de Octubre

Encuestado	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18
Jefe de Agencia	5	4	4	4	4	5	4	4	5	1	5	5	4	5	4	5	4	5

Tabla 30

Estilo de liderazgo de la jefa de agencia de la COAC 29 de Octubre

Jefa de Agencia	PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		
		5	4	5	5	1	5	5	5	4	39	0,2	7,8
	TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL		
		4	4	4	4	4	5	4	4	5	38	0,2	7,6

Tabla 31*Estilo de liderazgo de la COAC CREA*

Encuestado	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18
Jefe de Agencia	5	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Tabla 32*Estilo de liderazgo de la jefa de agencia de la COAC CREA*

Jefe de Agencia	PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		
		5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,2
	TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL		
		4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	32	0,2

Tabla 33

Estilo de liderazgo de la COAC 23 de Julio

Encuestado	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18
Jefe de Agencia	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4

Tabla 34

Estilo de liderazgo del jefe de agencia de la COAC 23 de Julio

Jefe de Agencia	PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL		
		3	3	4	4	4	4	3	3	4	32	0,2	6,4
	TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL		
		4	3	3	4	4	4	4	3	4	33	0,2	6,6

Tabla 35

Estilo de liderazgo de la COAC Jardín Azuayo

Encuestado	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18
Responsable de Oficina	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

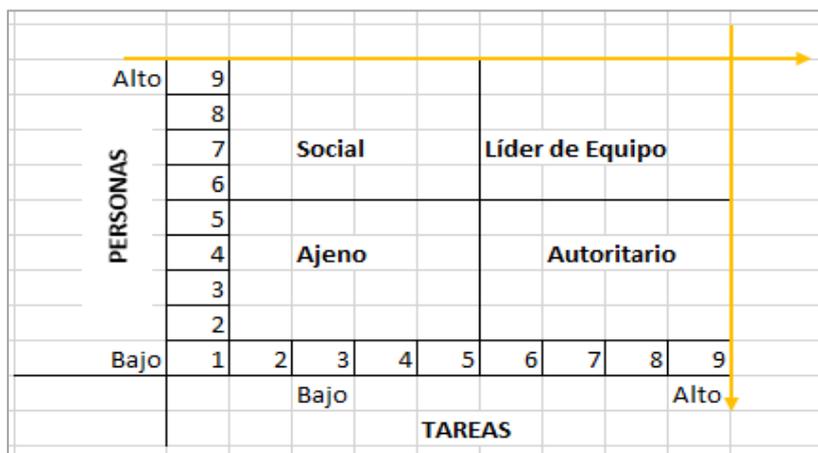
Tabla 36

Estilo de liderazgo de la responsable de oficina de la COAC Jardín Azuayo

Responsable de Oficina	PERSONAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	45

Figura 10

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton



Nota: La figura 10 indica que dentro de la COAC Jardín Azuayo la responsable de oficina maneja un estilo de liderazgo de líder de equipo.

Análisis e interpretación:

Dentro de la COAC Jardín Azuayo mediante la rejilla gerencial de Blake and Mouton se evidencia que la jefa de agencia en una coordenada de (P= 9; T= 9) emplea un estilo de liderazgo de equipo, ya que está interesada en el crecimiento de la organización y también se preocupa por integrar a todo el personal de trabajo incentivándolos y motivándolos para juntos lograr el crecimiento económico financiero de la entidad. Hay que mencionar que además de ser una líder de equipo también integra dos modelos esenciales de liderato como los son el participativo y transformador los cuales ayudan para que la cooperativa trabaje en un ambiente dinámico donde cada colaborador aporte con sus ideas y de igual forma se alienten para en un futuro ellos ocupar puestos jerárquicos.

6.2. Objetivo 2. Desarrollar un estudio correlacional entre el liderazgo femenino y el desempeño financiero.

Para determinar la correlación que existe entre liderazgo femenino y desempeño financiero, se utilizaron los indicadores de rentabilidad de cada cooperativa que se representan en la tabla 37, como también el resultado del cuestionario estilos de liderazgo de Blake y Mouton aplicado a las mujeres que ocupan puestos directivos dentro de las COACs estudiadas. Se empleó la correlación de Spearman para verificar la relación que existe entre estas dos variables.

Tabla 37

Indicadores financieros de las COACs del segmento 1 de la ciudad de Loja

COOPERATIVA		INDICADOR	VALOR
Padre Julián Lorente	Rentabilidad	Rendimiento sobre la inversión (ROA)	0,11%
		Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	0,86%
29 de Octubre	Rentabilidad	Rendimiento sobre la inversión (ROA)	0,83%
		Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	7,65%
CREA	Rentabilidad	Rendimiento sobre la inversión (ROA)	0,02%
		Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	0,19%
23 de Julio	Rentabilidad	Rendimiento sobre la inversión (ROA)	0,81%
		Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	5,66%
Jardín Azuayo	Rentabilidad	Rendimiento sobre la inversión (ROA)	0,67%
		Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	5,10%

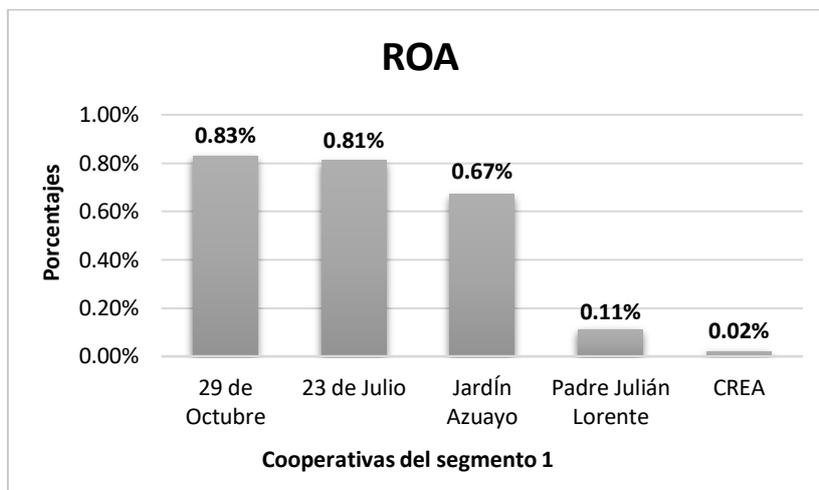
Nota: La siguiente tabla señala los indicadores financieros de rentabilidad que poseen las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno, siendo $\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Activo promedio}}$ fórmula del

ROA y $\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio promedio}}$ fórmula del ROE.

Es necesario recalcar que dentro de la ciudad de Loja existen 8 cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento uno, de las cuales brindaron apertura las COACs Padre Julián Lorente, 29 de Octubre, CREA, 23 de Julio y Jardín Azuayo. Se evidencia mediante los resultados de sus indicadores que las 5 cooperativas están en condiciones favorables para continuar con sus actividades económicas.

Figura 11

Rendimiento de los activos a noviembre del 2021

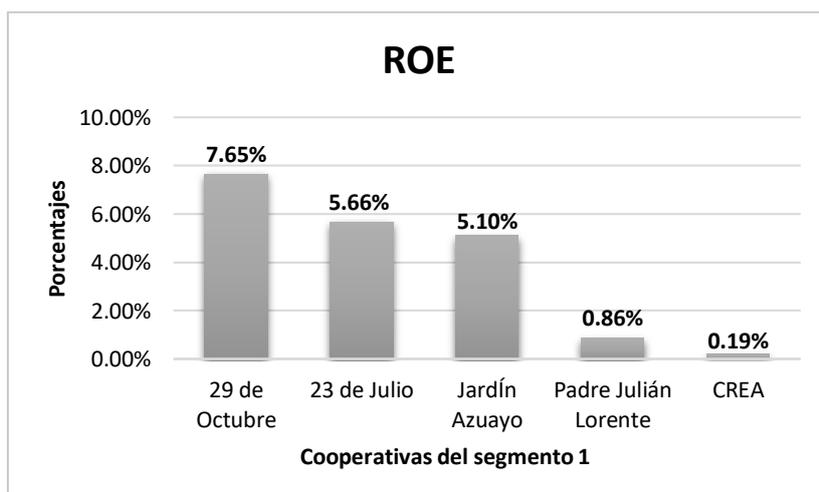


Análisis e interpretación:

Analizando el indicador de rentabilidad **ROA** de las matrices agencias Loja, se demuestra que la COAC 29 de Octubre tiene un mayor rendimiento en cuanto a la eficiencia con el manejo de sus recursos, en comparación con las demás cooperativas, por otro lado, la COAC CREA con un 0,02% evidencia un menor rendimiento de su organización dando a conocer que no genera muchos ingresos.

Figura 12

Rentabilidad sobre los recursos propios a noviembre del 2021



Análisis e interpretación:

En cuanto al indicador de rentabilidad **ROE** la COAC 29 de Octubre sigue liderando la lista con el 7,65%, por lo tanto esta cooperativa es quien tiene mayor retorno generado por su patrimonio invertido, mientras tanto la COAC CREA de igual forma es la que tiene una menor rentabilidad en comparación con las demás cooperativas en cuanto a su patrimonio invertido.

6.2.1. Correlación entre liderazgo femenino y desempeño financiero

6.2.1.1. Correlación de Spearman. El coeficiente de correlación de Spearman corresponde a la vertiente no paramétrica, y se calcula, como otras pruebas de este tipo, en base a una serie de rangos asignados. El coeficiente de correlación de Spearman es también aplicable cuando se desea evaluar la asociación entre dos variables ordinales o entre una variable ordinal y otra continua. Ambos coeficientes presentan la propiedad de que no tienen unidades de medida. Pueden únicamente adoptar valores comprendidos entre -1 y 1 , identificando el valor -1 una relación lineal decreciente perfecta, mientras que por el contrario, el valor 1 identificaría una relación lineal creciente perfecta (Moral, 2013, p. 186).

La metodología para calcular el coeficiente de correlación de Spearman consiste en ordenar todos los casos para cada una de las variables de interés y asignar un rango consecutivo a cada observación de cada una de las variables por separado. Si la asociación lineal entre ambas variables fuera perfecta, esperaríamos que el rango de la variable X fuera exactamente igual al rango de la variable Y, por lo tanto el coeficiente se calcula en base a las diferencias registradas en los rangos entre ambas variables, esperando que estas diferencias fueran 0 (p. 186).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos

n = Numero de datos

Valores de Spearman

Oscila entre 0 correlación nula

Entre 0,00 a 0,19 es muy baja la correlación

Entre 0,20 a 0,39 es baja la correlación

Entre 0,40 a 0,59 es moderada la correlación

Entre 0,60 a 0,79 es buena la correlación

Y de 0,80 a 1 es muy buena la correlación

Y de 1 es una correlación perfecta

Tabla 38

Base de datos

COAC	LIDERAZGO	ROA	ROE
Padre Julián Lorente	4 líder de equipo	0,0011	0,0086
29 de Octubre	4 líder de equipo	0,0083	0,0765
CREA	4 líder de equipo	0,0002	0,0019
23 de Julio	4 líder de equipo	0,0081	0,0566
Jardín Azuayo	4 líder de equipo	0,0067	0,0510

Nota: La tabla 38 indica la base de datos utilizada para la correlación.

Cabe mencionar que de acuerdo al enfoque propuesto por Blake y Mouton se definen cuatro estilos de liderazgo que son:

1. Ajeno: representa la mínima preocupación, tanto por los resultados como por las personas.
2. Social: se caracteriza por una preocupación débil hacia los resultados y máxima hacia las personas.
3. Autoritario: supone una orientación de máxima intensidad hacia los resultados y mínima a las personas.
4. Líder de equipo: máxima preocupación tanto por los resultados como por las personas.

Con los resultados obtenidos a través del cuestionario, las directivas de las cinco cooperativas de ahorro y crédito emplean un estilo de liderazgo de líder de equipo.

Tabla 39*Correlaciones*

			Liderazgo Femenino	ROA	ROE
Rho de Spearman	Liderazgo Femenino	Coeficiente de correlación	.	.	.
		Sig. (bilateral)	.	.	.
		N	5	5	5
	ROA	Coeficiente de correlación	.	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.	.
		N	5	5	5
	ROE	Coeficiente de correlación	.	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.	.
		N	5	5	5

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

Nota: La siguiente tabla muestra la correlación entre liderazgo femenino y desempeño financiero.

Análisis e interpretación:

Como se establece en la tabla 39, con un valor de (1**) se determina que existe correlación perfecta entre los indicadores ROA y ROE, lo que se debe principalmente por la naturaleza de cálculo de ambos indicadores, además, se relacionan entre sí dado que miden la efectividad de la administración de las cooperativas para generar rentabilidad.

Por el contrario, se ha evidenciado que el estilo de liderazgo femenino (líder de equipo) no influye en los indicadores ROA y ROE, lo que sugiere que el modo de administrar por parte de los directivos, no incide con el rendimiento ni la eficiencia del manejo de los recursos de las cooperativas. Consecuentemente se agrega que la variabilidad de los indicadores de rentabilidad, se debe a otros aspectos como por ejemplo, que las cooperativas manejen un alto o bajo nivel de cartera de crédito, la morosidad de sus clientes también resulta un factor influyente de la rentabilidad, que de acuerdo al nivel de presencia en la cooperativa puede hacer

que la rentabilidad sea alta o baja. Indicadores como el apalancamiento financiero o la liquidez serían índices que de alguna manera expliquen el desempeño financiero de las cooperativas.

Bajo estas premisas, se recomienda a posibles investigadores que en futuros estudios, analicen otro tipo de variables independientes más relacionadas al ámbito financiero cuando sus expectativas sean medir el desempeño financiero.

6.3. Objetivo 3. Desarrollar propuestas para contrarrestar los estereotipos de género en el liderazgo femenino dentro de las COACs objeto de estudio.

A continuación se presentan varias estrategias con el fin de mejorar la percepción de la mujer dentro del sistema financiero. Mediante recursos materiales, tecnológicos y humanos se dará cumplimiento a cada una de las actividades propuestas.

Tabla 40

Cuadro de estereotipos y causas

ESTEREOTIPOS	CAUSAS
Estereotipo 1. Los hombres tienen mayores oportunidades para ejercer cargos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran las mujeres que es difícil salir de sus roles definidos para desarrollarse de forma individual y libre de discriminación.
Estereotipo 2. Las responsabilidades familiares obstaculizan el progreso de las mujeres a puestos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Deducen que las madres asumen otras responsabilidades, que en la sociedad actual se perciben como la reducción de sus competencias y compromiso en su rol laboral.
Estereotipo 3. Las mujeres mayores no cuentan con disposición ni energías en su rol de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Conforme más edad las mujeres tengan, asumen tener limitantes de ofertas laborales.

Tabla 41

Propuesta 1

Estereotipo 1. Los hombres tienen mayores oportunidades para ejercer cargos directivos.			
Objetivo: Permutar la convicción en las mujeres sobre género y poder en la elección de puestos directivos.			
Propuesta	Actividades	Indicador de Medición	Frecuencia de Evaluación
- Diseñar estrategias de equilibrio de género para mejorar las elecciones de perfiles para cargos directivos a través de acciones organizativas específicas.	- Establecer una política de imparcialidad que rescate el valor de la mujer en la participación de concursos de méritos y oposición.	- Registro de puntuación de los participantes. - Porcentaje de mujeres que se incorporan a cargos directivos.	- Anual.

Tabla 42

Propuesta 2

Estereotipo 2. Las responsabilidades familiares obstaculizan el progreso de las mujeres a puestos directivos.			
Objetivo: Brindar igualdad de oportunidades para mujeres con o sin hijos en puestos directivos.			
Propuesta	Actividades	Indicador de Medición	Frecuencia de Evaluación
- Concientizar a los colaboradores sobre los ejes transversales de igualdad de género laboral sin discriminación de la mujer por su rol de madre.	- Desarrollar un estudio interno sobre el clima laboral para emprender acciones correctivas que mejoren la convivencia y situación de vulnerabilidad de las mujeres.	- Porcentaje de personal encuestado sobre las políticas incorporadas en las COACs para atender las debilidades identificadas.	- Semestral.

Tabla 43*Propuesta 3*

Estereotipo 3. Las mujeres mayores no cuentan con disposición ni energías en su rol de trabajo.			
Objetivo: Eliminar las brechas de trabajo para las mujeres mayores profesionales.			
Propuesta	Actividades	Indicador de Medición	Frecuencia de Evaluación
- Dar la oportunidad de integrarse al mundo laboral a las mujeres que han terminado su carrera profesional a edad adulta.	- Incorporar una política de acciones afirmativas que incluya procesos de selección de personal, para aumentar la proporción de candidatas calificadas y eliminar el sesgo por razones de edad en el proceso de contratación.	- Porcentaje de incremento de contrataciones femeninas en edad adulta.	- Anual.

Mediante aspectos logísticos los jefes de agencia o responsables de oficina, serán aquellos encargados de la correcta organización, control y ejecución de las actividades presentadas, en donde el presupuesto destinado para el cumplimiento de cada una de ellas, será a través de recursos internos que disponga cada una de las entidades financieras, o a su vez, de fundaciones públicas que estén dispuestas a colaborar con los programas de capacitación, y de esta manera aporten con la eliminación de los estereotipos de género en el liderazgo femenino dentro de las organizaciones.

7. Discusión

El trabajo de integración curricular titulado **El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno**, suscita el análisis sobre las habilidades y los estereotipos de género en el liderazgo femenino, como también promueve el estudio sobre los estilos de liderazgo que predominan dentro de las cooperativas del segmento uno en la ciudad de Loja. Siendo así fuente de investigación de diversos autores.

Mediante la herramienta **Rejilla Gerencial o Managerial Grid** propuesta por Robert Blake y Jane Mouton en la década de los 60, se determinó los estilos de liderazgo que emplean las mujeres directivas dentro de las COACs estudiadas, con la intención de conocer el grado en el que los gerentes se centran en las tareas o en las personas. Desde la fecha de su creación han existido diversas formas del cuestionario modificándolas a cada entorno necesario para su aplicación, ofreciendo los resultados esperados por el investigador.

A nivel internacional algunos investigadores interesados en el tema sobre el liderazgo femenino han desarrollado diversos estudios.

España ha sido participe del estudio sobre el liderazgo femenino, en donde estudiantes de la Universidad Illes Balears realizaron una investigación sobre: *Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones*; donde se llevó a cabo un estudio basado en la percepción social de los subordinados, a partir de la cual conocer la situación actual de las mujeres que ocupan cargos de liderazgo, incluyendo desde los estilos de liderazgo con los que se las identifica hasta aquellas barreras que les impiden o dificultan el acceso y permanencia en puestos de dirección (Navas, 2015).

En la revista *Negotium* diversos autores realizaron una investigación acerca del “*Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del municipio Miranda*”, donde se utilizó la herramienta rejilla gerencial de Blake y Mouton, para determinar el estilo de liderazgo que poseen los directores y docentes de las escuelas del municipio Miranda (Silva et al., 2016). Hecho que indica que la población estudiada emplea los tipos de estilo gerencial **social** y **autoritario**. Es interesante indagar el por qué las escuelas poseen este tipo de liderazgo mientras que las cooperativas emplean un estilo de **líder de equipo**, si por lo general se considera que un buen estilo de liderazgo debe predominar en los altos cargos directivos como lo es el líder de equipo, esto puede variar de acuerdo a los estudios que se realicen.

Como es el caso, se percibe que dentro de las escuelas los directivos emplean un estilo social y autoritario para liderar, ya que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones, guían y dirigen a su grupo de estudiantes, y sobre todo mantienen un equilibrio en preocuparse tanto por las personas como por las tareas. En cambio, dentro de las cooperativas se emplea un modelo de líder de equipo, al ser personas capacitadas y preparadas trabajan en grupo, tomando en cuenta las opiniones e ideas de todos los operarios para el bienestar de la organización.

Siguiendo con la investigación, se realizó un estudio correlacional entre liderazgo femenino y desempeño financiero a través del coeficiente de correlación de Spearman, tomando en consideración el estilo de liderazgo predominante de las mujeres directivas (líder de equipo) y los indicadores financieros de rentabilidad (ROA y ROE). De los resultados obtenidos se evidencia que **no existe correlación**, indicando que el modo de operar por parte de los directivos no influye con el rendimiento de la cooperativa. Sin embargo, mediante un estudio realizado por Valarezo (2019) menciona que el indicador de morosidad demuestra que la forma de liderar influye en el momento de recuperar la cartera, teniendo una **correlación positiva de (0,581)** en el estilo transformacional.

Se pretende que dentro del estudio investigado la correlación es positiva debido a que se elaboró mediante una muestra mayor, es decir, se utilizaron cuatro ratios financieros diferentes (rentabilidad, liquidez, solvencia y morosidad) y tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) dando positivo al análisis correlacional entre liderazgo y desempeño financiero.

8. Conclusiones

- Centrándose en las mujeres y su rol de líderes, se ha podido comprobar que persisten estereotipos y prejuicios sobre la llegada del sexo femenino en puestos de poder, en algunas culturas, rangos de edad o dependiendo del tipo de educación que se reciba, se sigue creyendo que las mujeres reúnen una serie de características que las incapacitan para situarse en los puestos de mando dentro de las organizaciones, sin comprender que tanto hombres como mujeres poseen atributos más allá de su sexo, pues es su singularidad (capacidades, habilidades y experiencia) la que determina la manera a la que se acogen para liderar.
- Se determinó que el estilo de liderazgo que predomina dentro de las cinco COACs pertenecientes al segmento uno de la ciudad de Loja es el **líder de equipo**, este estilo es el resultado de una influencia recíproca, donde el líder influye en el equipo y el equipo en el líder, se trabaja participativamente siendo clave la comunicación entre todos los operarios, logrando de esta manera cumplir con los objetivos planteados.
- Se concluye que no existe relación entre liderazgo femenino y desempeño financiero, para lo cual se tomó en consideración los indicadores financieros de rentabilidad, y el estilo de liderazgo predominante que emplean las mujeres directivas dentro de las instituciones financieras objeto de estudio; los ratios **ROA** y **ROE** demuestran que la forma de liderar no influye en la rentabilidad de las organizaciones, no existiendo correlación en el estilo **líder de equipo**.

9. Recomendaciones

- Se recomienda que se continúen con estudios sobre liderazgo femenino en las instituciones financieras, debido a las condiciones cambiantes en la sociedad, para supervisar que se cumpla el principio cooperativo de no discriminación por género, de tal forma que las nuevas generaciones sigan teniendo oportunidades equitativas para desempeñar su rol laboral y mejorar sus condiciones de vida, con la contribución del sector de las COACs.
- Se sugiere a las entidades financieras aplicar constantemente el cuestionario de estilos de liderazgo de Blake y Mouton, con la finalidad de conocer el modelo y nivel de liderazgo que emplean los nuevos directivos.
- Se propone ampliar en una nueva investigación el estudio realizado incluyendo nuevas variables, como incorporar más indicadores financieros y aumentar el tamaño de la muestra, permitiendo mejorar el nivel de confianza del modelo estadístico, presentando una correlación existente entre estas variables.
- En lo personal se recomienda a las mujeres seguir apoyándose mutuamente e incentivar la solidaridad de género, ya que están allanando el camino para que futuras mujeres crezcan dentro de su campo laboral. Según estudios evidencian que ellas se sienten con más seguridad y estabilidad al trabajar conjuntamente entre personas del mismo sexo.

10. Bibliografía

- Alfonso, I., Alvero, Y., & Tillán, S. (1999, Agosto). Liderazgo: un concepto que perdura. *Scielo*, XVII(2). Obtenido de <https://bit.ly/30sRDFX>
- Barba, D., & Gavilánes, M. (2016, Mayo). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. *Ciencia Unemi*, IX(19), 30-38. Obtenido de <https://bit.ly/3chnBb1>
- Centro de Documentación y Estudios CDE. (2015). *Encuesta sobre el liderazgo femenino y masculino en Paraguay*. Obtenido de CLACSO: <https://bit.ly/3IZto43>
- Comfama. (2021, Noviembre 12). Desglosando el liderazgo femenino y su impacto en las empresas. *Comfama*. Obtenido de comfama: <https://bit.ly/3FooMSF>
- Concilia2. (2017, Mayo 22). Estereotipos de género presentes en el ámbito laboral. *Concilia2*. Obtenido de Concilia2: <https://bit.ly/3Dp3UKb>
- Corporación del Seguro de Depósitos. (2015, Julio 15). *Cobertura del Seguro de depósitos del Sector Privado y del Sector Popular y Solidario*. Obtenido de Corporación del Seguro de Depósitos: <https://bit.ly/3wPIsvC>
- Corvo, H. (2018). *La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton*. Obtenido de AITECO Consultores Desarrollo y Gestión: <https://bit.ly/328Kiwi>
- Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas . (2017, Abril). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://bit.ly/3GRS0dd>
- Escuela de Negocios. (2018, Junio 27). *Diferencia entre líder y jefe*. Obtenido de Escuela de Negocios: <https://bit.ly/3IgboSz>
- Escuela Europea de Excelencia. (2015, Agosto 28). *Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes*. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia: <https://bit.ly/3DkiHRV>
- García, J. (2020). *Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://bit.ly/33EMwV1>
- González, R. (2016, Abril). *Liderazgo en las Finanzas, un reto en México*. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León: <https://bit.ly/3oPrxpx>

- Hernández, C. (2019, Julio 25). *¿Cuáles son las diferencias entre ser jefe y líder?* Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos: <https://bit.ly/3ozmMjG>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial de Loja*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://bit.ly/3oDSqwa>
- Jesús. (2021, Septiembre 12). *¿Qué son los indicadores financieros y cómo analizarlos?* Obtenido de Economía 3: <https://bit.ly/3oosVjH>
- Larrieta, I., Velasco, E., & Sara, F. (2015, Diciembre). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(22), 1-23. Obtenido de <https://bit.ly/3DqbJP3>
- Lopes, M., & José, M. (2011, Octubre 18). El desempeño económico financiero y responsabilidad social corporativa. *Scielo, LVIII*(1). Obtenido de <https://bit.ly/300pwhO>
- Malavé, J., & Piñango, R. (2012). Líderes, gerentes y emprendedores: un estudio empírico de actitudes y significados. *Revista Venezolana de Gerencia, XVII*(60), 676-694. Obtenido de <https://bit.ly/3rDds11>
- Máster Cumlaude. (2020, Marzo 18). *Liderazgo: ¿qué es y qué implica ser líder?* Obtenido de Máster Cumlaude: <https://bit.ly/3kGzrA6>
- Monroy, E. (2008). *Equidad de género en el mercado laboral*. Nicaragua: Ivonne Siu. Obtenido de <https://bit.ly/3chtzZv>
- Moral, I. (2013). Medidas de asociación. *SEDEN*(13), 185-194. Obtenido de <https://bit.ly/3A1XjVe>
- Navas, N. (2015). *Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: La percepción social del liderazgo femenino*. Obtenido de Universitat de les Illes Balears: <https://bit.ly/3IXyMVB>
- Noriega, A. (2015, Diciembre 31). *Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton*. Obtenido de 2-learn.net: <https://bit.ly/3GMurCH>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina* (Primera ed.). (L. Abramo, Ed.) Vitacura, Santiago de Chile. Obtenido de <https://bit.ly/3cg5VMV>

- Oliver, D. (2020, Febrero 5). *Estereotipos de género: cuando los niños no pueden ser princesas*. Obtenido de El País: <https://bit.ly/3HDv82z>
- ONU Mujeres. (2017, Agosto 14). *Acercas de ONU Mujeres*. Obtenido de ONU Mujeres: <https://bit.ly/30rMVbG>
- Organización Internacional del Trabajo. (2008, Noviembre 27). *La OIT y la igualdad de género*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <https://bit.ly/328rzB4>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Género e inclusión financiera*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <https://bit.ly/3BgZ6oq>
- Pérez , J., & Gardey, A. (2017). *Definición de correlación*. Obtenido de Definición: <https://bit.ly/3rE4NM0>
- Prado, A. (2013). *Encuesta de Liderazgo*. Obtenido de SCRIBD: <https://bit.ly/3DZnZGx>
- Raffaele, M. (2021, Julio 12). *¿Un líder nace o se hace? El dilema detrás de un buen liderazgo*. Obtenido de StarMeUp: <https://bit.ly/3rvvQcd>
- Rodriguez, O. (2015, Octubre). *El liderazgo como herramienta para la labor gerencial*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://bit.ly/3o7F2Bw>
- Rubia , M. (2010, Noviembre 18). *Encuesta sobre liderazgo*. Obtenido de ISSUU: <https://bit.ly/3FiX5Lv>
- Ruiz , M. (2008). *Para qué sirve un líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. España: Díaz de Santos . Obtenido de <https://bit.ly/31wvyqZ>
- Sierra, E. (2018). La discriminación de género en la relación laboral: igualdad formal, igualdad material y acción positiva. *Revista de Derecho*(29), 49-64. Obtenido de <https://bit.ly/30rIOfV>
- Silva, A., Romero, Q., Matilde, Y., Aparicio, B., Merys , E., & Sobeida, C. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del municipio Miranda. *Negotium*, XII(35), 56-79. Obtenido de <https://bit.ly/3GCumkF>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015, Julio 19). *Regulación para la Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://bit.ly/3kKPVal>

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019, Enero 27). *¿Qué es la SEPS?*
Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://bit.ly/3oSGPtF>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021, Junio 1). *Catastro de entidades activas del SFPS*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://bit.ly/3ckH6zy>
- Tirado, C. (2014). *Liderazgo Femenino en Ecuador*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid Facultad de Sociología y Ciencias Políticas: <https://bit.ly/3oDiO9t>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007, Diciembre). Origen y Desarrollo de la Administración. *Perspectivas*(20), 45-54. Obtenido de <https://bit.ly/3xV48Hc>
- Vaca, I. (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de Repositorio Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://bit.ly/3HuyapJ>
- Valarezo, C. (2019, Junio 13). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Loja*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Nacional de Loja: <https://bit.ly/34G23Eg>
- Virgilio , C. (2018, Agosto 8). *¿Cuáles son la funciones administrativas del líder?* Obtenido de Perspectiva: <https://bit.ly/330Hxh3>
- Yazmín, L. (2015). *Estilos De Liderazgo*. Obtenido de Pinterest: <https://bit.ly/3GQJefr>
- Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes. *Dialnet*, LXXXII(1), 64-71. Obtenido de <https://bit.ly/3lG5ocd>

11. Anexos

11.1. Anexo 1. Oficios de autorización

11.1.1. Certificados de petición



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Loja, 05 de noviembre de 2021

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.

Eco. Edison de la Torre.
Gerente.

De mi consideración.

Yo, **Ana Paula Quituzaca Muicela**, con cedula de identidad **1150019964**, estudiante del octavo ciclo de la carrera de Finanzas de la Facultad Juridica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, solicito de la manera más comedida se me autorice realizar la aplicación de encuestas en la entidad con el fin de recopilar información para la realización mi tesis de grado titulada “*El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno*” y además que la Cooperativa pueda facilitarme alguna información adicional que mi persona necesite en el transcurso del tiempo mientras concluya mi tesis periodo académico **octubre 2021 – febrero 2022**, ya que como es de conocimiento es uno de los requisitos indispensables para obtener mi título profesional.

Por la atención que se digne dar a la presente desde ya le anticipo mis más sinceros agradecimientos y éxitos en sus labores diarios.

Atentamente,

Ana Paula Quituzaca Muicela
C. I: 1150019964

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.
Edison de la Torre
Gerente
2021-11-05



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Loja, 05 de noviembre de 2021

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREA LTDA.

Mgst. Patricio Barzallo.
Gerente.

De mi consideración.

Yo, **Ana Paula Quituzaca Muicela**, con cedula de identidad **1150019964**, estudiante del octavo ciclo de la carrera de Finanzas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, solicito de la manera más comedida se me autorice realizar la aplicación de encuestas en la entidad con el fin de recopilar información para la realización mi tesis de grado titulada *"El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno"* y además que la Cooperativa pueda facilitarme alguna información adicional que mi persona necesite en el transcurso del tiempo mientras concluya mi tesis periodo académico **octubre 2021 – febrero 2022**, ya que como es de conocimiento es uno de los requisitos indispensables para obtener mi título profesional.

Por la atención que se digne dar a la presente desde ya le anticipo mis más sinceros agradecimientos y éxitos en sus labores diarios.

Atentamente,

Ana Paula Quituzaca Muicela
C. I: 1150019964



16:38.

05/11/2021



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Loja, 05 de noviembre de 2021

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.

Eco. Juan Carlos Urgiles.
Gerente.

De mi consideración.

Yo, **Ana Paula Quituzaca Muicela**, con cedula de identidad **1150019964**, estudiante del octavo ciclo de la carrera de Finanzas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, solicito de la manera más comedida se me autorice realizar la aplicación de encuestas en la entidad con el fin de recopilar información para la realización mi tesis de grado titulada *"El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno"* y además que la Cooperativa pueda facilitarme alguna información adicional que mi persona necesite en el transcurso del tiempo mientras concluya mi tesis periodo académico **octubre 2021 – febrero 2022**, ya que como es de conocimiento es uno de los requisitos indispensables para obtener mi título profesional.

Por la atención que se digne dar a la presente desde ya le anticipo mis más sinceros agradecimientos y éxitos en sus labores diarios.

Atentamente,

Ana Paula Quituzaca Muicela
C. I: 1150019964





unl

Universidad
Nacional
de Loja

Loja, 05 de noviembre de 2021

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA.

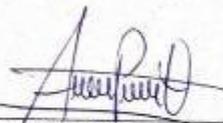
Msc. Eduardo Aguirre.
Gerente.

De mi consideración.

Yo, **Ana Paula Quituzaca Muicela**, con cedula de identidad **1150019964**, estudiante del octavo ciclo de la carrera de Finanzas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, solicito de la manera más comedida se me autorice realizar la aplicación de encuestas en la entidad con el fin de recopilar información para la realización mi tesis de grado titulada *"El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno"* y además que la Cooperativa pueda facilitarme alguna información adicional que mi persona necesite en el transcurso del tiempo mientras concluya mi tesis periodo académico **octubre 2021 – febrero 2022**, ya que como es de conocimiento es uno de los requisitos indispensables para obtener mi título profesional.

Por la atención que se digne dar a la presente desde ya le anticipo mis más sinceros agradecimientos y éxitos en sus labores diarios.

Atentamente,


Ana Paula Quituzaca Muicela
C. I: 1150019964


2021/11/05



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Loja, 05 de noviembre de 2021

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PADRE JULIAN LORENTE LTDA

Ing. Juan Carlos Freire Ramos.
Gerente.

De mi consideración.

Yo, **Ana Paula Quituzaca Muicela**, con cedula de identidad **1150019964**, estudiante del octavo ciclo de la carrera de Finanzas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, solicito de la manera más comedida se me autorice realizar la aplicación de encuestas en la entidad con el fin de recopilar información para la realización mi tesis de grado titulada *"El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno"* y además que la Cooperativa pueda facilitarme alguna información adicional que mi persona necesite en el transcurso del tiempo mientras concluya mi tesis periodo académico **octubre 2021 – febrero 2022**, ya que como es de conocimiento es uno de los requisitos indispensables para obtener mi título profesional.

Por la atención que se digne dar a la presente desde ya le anticipo mis más sinceros agradecimientos y éxitos en sus labores diarios.

Atentamente,

Ana Paula Quituzaca Muicela
C. I: 1150019964



Recibido
05/11/2021

Laura Jerez.

11.1.2. Certificados de aceptación



Padre Julián Lorente
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Loja, noviembre 08 de 2021
Of. Nro. 473 G-COACPJL

Ana Paula Quituzaca Muicela
ESTUDIANTE DE LA UNIVESIDAD NACIONAL DE LOJA
Ciudad.-

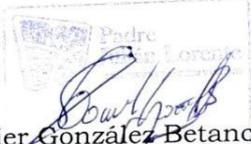
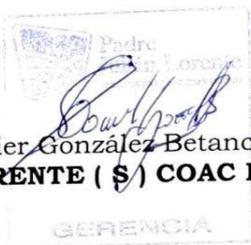
De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Padre Julián Lorente".

En referencia a su requerimiento realizado el día 05 de noviembre de 2021, me permito informar que ha sido aceptada y autorizada su petición a fin de que pueda realizar la aplicación de encuestas en la entidad sobre liderazgo femenino, así también se autoriza facilitarle información adicional sobre el tema en "Liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno."

Particular que me permito comunicar para los fines pertinentes.

Atentamente,


Xavier González Betancourt
GERENTE (S) COAC PADRE JULIAN LORENTE


**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"JARDIN AZUAYO"**

MATRIZ: Paute - Simón Bolívar 7-15 telefax: 2 250465

La Cooperativa de Ahorro y Crédito JARDÍN AZUAYO, a petición verbal de la parte interesada.

CERTIFICACIÓN:

Que la Sra. Quituzaca Muicela Ana Paula CI. 1150019964, estudiante de la carrera de Banca y Finanzas de la Universidad Nacional de Loja, fue aceptada para realizar encuestas para su proyecto de tesis titulado "**LIDERAZGO FEMENINO: ESTUDIO EN LAS COAC'S DE LA CIUDAD DE LOJA PERTENECIENTES AL SEGMENTO UNO**" en nuestra institución financiera, dándole la apertura necesaria para el desarrollo idóneo de su proyecto antes mencionado.

Es cuanto puedo informar en honor a la verdad, autorizando al socio hacer uso del presente documento según convengan sus intereses.

Loja; 16 de Noviembre del 2021



DOMICILIO: Benigno Malo 9 -75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar
Telefax (593) 7 2833 255 / Cuenca - Ecuador

11.1.3. Registros fotográficos



11.2. Anexo 2. Levantamiento de información

11.2.1. Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE FINANZAS

Cordial saludo, el presente cuestionario permitirá recolectar información necesaria para la elaboración del trabajo de integración curricular denominado “El liderazgo femenino: Estudio en las COACs de la ciudad de Loja pertenecientes al segmento uno”.

**Toda la información proporcionada es totalmente anónima.*

DATOS INFORMATIVOS.

1. Edad: _____ años.
2. Años de experiencia profesional: _____.
3. Nivel de Instrucción
 - Primaria
 - Secundaria
 - Tercer nivel
 - Cuarto nivel
4. COAC a la cual pertenece: _____.
5. Cargo ocupacional dentro de la COAC: _____.
6. Tiempo que desempeña su actual cargo laboral: _____ años.
7. Número de jefes (hombres) que ha tenido: _____.
8. Número de jefes (mujeres) que ha tenido: _____.

SECCIÓN I: HABILIDADES DEL LIDERAZGO FEMENINO.

Valore según su criterio las cualidades y/o atributos de las mujeres directivas en comparación con el sexo masculino, en una escala del 1 al 4 donde:

- 1** – Muy en desacuerdo
- 2** – En desacuerdo
- 3** – De acuerdo
- 4** – Muy de acuerdo

	1	2	3	4
Las mujeres directivas imponen más autoridad que los hombres directivos.				
Las mujeres directivas son mejores estrategas que los hombres directivos.				
La mujer directiva se adapta con mayor facilidad a los cambios de la organización a diferencia del hombre directivo.				
La mujer directiva delega funciones a sus subordinados con mayor facilidad que el hombre directivo.				
Las mujeres directivas están más preocupadas por motivar a sus subordinados que los hombres directivos				
Las mujeres directivas son más cálidas en el trato con los empleados que los hombres directivos.				
La mujer directiva promueve más la toma de decisiones colectivas–democráticas a diferencia del hombre directivo.				
Las mujeres directivas tienen mayor capacidad para resolver conflictos que los hombres directivos.				

SECCIÓN II: ESTEREOTIPOS DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO FEMENINO.

1. Si se viera en la situación de tener que elegir, ¿a quién preferiría tener?
 - Jefe
 - Jefa
2. ¿Usted se considera un líder dentro de su organización?
 - Si
 - No
3. ¿Si hubiera más mujeres en cargos directivos, las organizaciones estarían?
 - Mejor
 - Igual
 - Peor
4. Considera que los hombres tienen mayores oportunidades para ejercer cargos directivos.
 - Si
 - No
5. Cree que las siguientes características son más de:
 - a. Hombres líderes
 - b. Mujeres líderes
 - c. Ambos por igual

	a	b	c
Capacidad			
Honestidad			
Decisión			
Creatividad			
Persuasivos			
Firmeza			
Competencia			
Asumir riesgos			

De acuerdo a su punto de vista valore las siguientes perspectivas que las mujeres enfrentan para ocupar cargos directivos, en una escala del 1 al 4 donde:

- 1 – Muy en desacuerdo
- 2 – En desacuerdo
- 3 – De acuerdo
- 4 – Muy de acuerdo

	1	2	3	4
Las responsabilidades familiares obstaculizan el progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad.				
Las mujeres no pueden dedicar todo el tiempo necesario al trabajo, debido a las dificultades de conciliación familia-trabajo.				
Las mujeres no son lo suficientemente duras como para funcionar en los ambientes de más alto nivel y exigencia.				
Las mujeres son menos dominantes, racionales y competitivas que los hombres que dirigen una empresa.				
Las mujeres son emocionalmente menos estables que los hombres.				
Las mujeres son poseedoras de menos habilidades para el liderazgo que los hombres directivos.				
El embarazo, la familia y el cuidado de los hijos pueden limitar el ascenso de las mujeres en la pirámide organizacional.				
Las mujeres se enfrentan a más obstáculos que los hombres para poder acceder y ejercer en puestos de alta dirección				

**Si actualmente no ejerce un cargo directivo la encuesta ha culminado, agradezco su colaboración.*

La siguiente sección está dirigida a mujeres del nivel directivo dentro de la COAC.

SECCIÓN IV: ETILOS DE LIDERAZGO.

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir

		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudara los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						

**Gracias por su tiempo.*

11.2.2. Entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE AGENCIA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO UNO DE LA CIUDAD DE LOJA

1. ¿Cuántas personas en total laboran en la agencia Loja de la COAC?

 2. ¿Cuántas son mujeres y cuantos son hombres?

 3. ¿Cuál es el proceso de selección de los cargos ejecutivos y/o directivos dentro de la agencia Loja de la COAC?

 4. ¿Cuántos puestos ejecutivos y/o directivos hay dentro de la Cooperativa en la agencia Loja?

 5. ¿Cuántas mujeres desempeñan dichos puestos ejecutivos y/o directivos?

 6. ¿Cuáles son los cargos directivos desempeñados por las mujeres?

 7. ¿Qué ha influido principalmente para que ellas estén desempeñando estos cargos?

 8. ¿Cree usted que la agencia ha tenido un buen desempeño al estar liderada por una mujer?

- En caso de no haber mujeres desempeñando dichos cargos:*
9. ¿Por qué razón no hay mujeres ejerciendo cargos de alta jerarquía dentro de COAC?

 10. Se manejan procesos imparciales de selección de perfiles para ejercer cargos directivos y/o ejecutivos.

 11. ¿Dentro de la COAC en la agencia Loja existe equidad salarial con los colaboradores?

 12. ¿Cómo califica el desempeño financiero de la agencia en el último año?

 13. ¿Qué modelo de liderazgo caracteriza a la agencia Loja de la COAC?

Información adicional

*Razones de rentabilidad.

14. ¿Cuál es el ROA “rendimiento sobre la inversión” de la agencia Loja?

15. ¿Cuál es el ROE “rendimiento sobre el capital de los accionistas” de la agencia Loja?

11.3. Oficio de designación de director del trabajo de integración curricular



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

BANCA Y FINANZAS
Facultad Jurídica, Social y
Administrativa

Presentada el día de hoy, 30 de noviembre de 2021, a las 10h00. Lo certifica, la Secretaria Abogada de la Facultad Jurídica Social y Administrativa de la UNL.

ENA REGINA
PELAEZ SORIA

Firmado digitalmente por
ENA REGINA PELAEZ SORIA
Fecha: 2021.11.30 10:25:42
-05'00'

Dra. Ena Regina Peláez Soria Mg. Sc
**SECRETARIA ABOGADA DE LA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

Loja, 30 de noviembre de 2021, a las 10h25. Atendiendo la petición que antecede, de conformidad a lo establecido en el **Art. 228 Dirección del trabajo de integración curricular o de titulación**, del Reglamento de Régimen Académico de la UN vigente; una vez emitido el informe favorable de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto, se designa a la **Ing. Andrea Judith Neira Paredes, Mg. Sc.**, Docente de la Carrera de Finanzas de la Facultad Jurídica Social y Administrativa, como **DIRECTOR/A del Trabajo de Integración Curricular o Titulación**, titulado: **"EL LIDERAZGO FEMENINO: ESTUDIO EN LAS COACs DE LA CIUDAD DE LOJA PERTENECIENTES AL SEGMENTO UNO"**, de autoría del Sr/Srta. **ANA PAULA QUITUIZACA MUICELA**. Se le recuerda que conforme lo establecido en el Art. 228 antes mencionado. Usted en su calidad de director del trabajo de integración curricular o de titulación *"será responsable de asesorar y monitorear con pertinencia y rigurosidad científico-técnica la ejecución del proyecto y de revisar oportunamente los informes de avance, los cuales serán devueltos al aspirante con las observaciones, sugerencias y recomendaciones necesarias para asegurar la calidad de la investigación. Cuando sea necesario, visitará y monitoreará el escenario donde se desarrolle el trabajo de integración curricular o de titulación"*. **NOTIFIQUESE para que surta efecto legal.**



Firmado digitalmente por:
**MARITZA
JACKELINE
PENA VELEZ**

Ing. Maritza Jackeline Pela Vélez, Mg. Sc.
DIRECTORA DE LA CARRERA DE FINANZAS

Loja, 30 de noviembre de 2021, a las 11h00. Notifiqué con el decreto que antecede al **Ing. Andrea Judith Neira Paredes, Mg. Sc.**, para constancia suscriben:

ANDREA
JUDITH NEIRA
PAREDES

Firmado digitalmente
por ANDREA JUDITH
NEIRA PAREDES
Fecha: 2021.11.30
17:32:34 -05'00'

Ing. Andrea Judith Neira Paredes, Mg. Sc.
ASESOR/A DEL PROYECTO



Eib. Por: RDL.

Firmado digitalmente por:
**ROBERT
ORLANDO DIAZ**

ENA REGINA
PELAEZ SORIA

Firmado digitalmente por
ENA REGINA PELAEZ SORIA
Fecha: 2021.11.30 10:25:53
-05'00'

Dra. Ena Regina Peláez Soria, Mg. Sc.
SECRETARIA ABOGADA-FJSA

11.4. Certificado de traducción del resumen

Loja, 29 de junio de 2022

CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN

Yo, Viviana Thalia Huachizaca Pugo, con C.I: 1104112923, docente del instituto Superior Tecnológico Sudamericano-Loja, con título profesional de Licenciada en Ciencias de la educación: Mención en Inglés registrado en la SENESCYT con número 1031-2018-1987944.

CERTIFICO

Que he realizado la traducción de español al idioma inglés el resumen del presente estudio investigativo titulado "EL LIDERAZGO FEMENINO: ESTUDIO EN LA COACs DE LA CIUDAD DE LOJA PERTENECIENTES AL SEGMENTO UNO", de autoría de la srta. Ana Paula Quituzaca Muicela, portadora de la cédula de identidad: 1150019964, estudiante de la carrera de Finanzas de la Facultad Jurídica, Social y administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente en lo que creyera conveniente.

Atentamente,

Checked by
Lic. Viviana Huachizaca
EFL Professor

.....
Lic. Viviana Thalia Huachizaca Pugo Mgs.
C.I: 1104112923

Lic. Viviana Thalia Huachizaca Pugo Mgs.
Licenciada en Ciencias de la educación: Mención en Inglés
Correo: vivianathp@gmail.com
Celular: 0991927878
Loja, Ecuador, 110102
Full text translator: servicios de traducción.