



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TESIS DOCTORAL**

“Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas”

DOCTORANDA:

Sandra Patricia Galarza-Torres  
spgalarza@espe.edu.ec

DIRECTOR:

Norberto Góngora  
gongora1@infovia.com.ar

La Plata, Buenos Aires, Argentina  
Agosto 2019



## Agradecimiento

Esta tesis doctoral es el resultado de mucho tiempo de estudio, esfuerzo, constancia y trabajo que no hubiera sido posible sin el apoyo y colaboración de instituciones y personas a las que quiero expresar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, quiero dejar constancia de mi agradecimiento a mi director de tesis Lic. Norberto Hugo Góngora por sus sabios consejos, su disponibilidad, su tiempo y su enorme paciencia. Su actitud optimista, su rigor científico y sus amplios conocimientos en la materia han supuesto una motivación y un estímulo personal.

En segundo lugar, agradezco a las instituciones que me han permitido cumplir con este objetivo: La Universidad Nacional de La Plata, la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y, las Cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas pertenecientes al segmento uno y dos que, permitieron el desarrollo de esta investigación.

En esta misma línea, reconozco el alto aporte académico brindado por mis maestros doctorales en la Universidad Nacional de La Plata y, un agradecimiento fraterno a mis compañeros de aula y, de labores profesionales.

*Sandra Galarza Torres*



## Dedicatoria

A Dios quien inspiro mi espíritu para la realización de este estudio, por darme salud y bendición para alcanzar este logro profesional.

A mis hijas Renata e Isabela por ser las princesas de mis sueños encantados y lo mejor que la vida me ha dado, por ser la fuente de inspiración que me motiva día tras día.

A Mis padres José y Mercy, mi tía Glenia, gracias por ser los pilares fundamentales en mi vida. A mis abuelitos Germán, Pepe y Enmita que ya no están a mi lado, pero su cariño prevalece en mí. A mi abuelita Carlotita por ser ejemplo de amor, abnegación y entrega a sus hijos, nietos y bisnietas.

A mi hermana Johanna, mi sobrinita Stefy, mis primas Sofía y Adriana que están conmigo en todo momento. A mis tías, tíos, primas y primos por acompañarme y apoyarme en este largo camino que se concreta hoy con la producción de este trabajo de investigación. Y de manera especial, para mi mejor amigo Álvaro Carrillo por su apoyo incondicional.

*Sandra Galarza Torres*



## Índice de Contenidos

Agradecimiento.....	i
Dedicatoria.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Cuadros.....	viii
Índice de figuras.....	xi
Abreviaturas y nomenclaturas.....	xiii
Introducción.....	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general y específicos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Hipótesis.....	6
Hipótesis general.....	6
Hipótesis específicas.....	6
Importancia del tema.....	6
Estado del arte.....	7
Descripción del aporte.....	11
Estructura y esquema de la investigación.....	12
Capítulo 1.....	15
1. Marco teórico.....	15
1.1 Liderazgo.....	15
1.1.1 Conceptualización.....	15
1.1.2 Paradigmas del Liderazgo.....	17
1.1.3 Diferencias entre liderazgo y dirección.....	18
1.1.4 Enfoque de los Rasgos.....	19
1.1.5 Enfoque Conductual.....	20
1.1.5.1 Estudios en la Universidad Estatal de Ohio.....	21
1.1.5.2 Universidad de Michigan.....	22
1.1.5.3 La rejilla del Liderazgo.....	22
1.1.5.4 Los sistemas gerenciales de Likert.....	24
1.1.5.5 Modelo de control organizativo de Likert.....	26
1.1.6 Enfoque humanista.....	26

1.1.7	Enfoque del poder y la influencia.....	27
1.1.7.1	Teoría del Líder – Miembro LMX.....	28
1.1.8	Enfoque Situacional .....	29
1.1.8.1	Modelo de contingencia de Fiedler .....	30
1.1.8.2	Teoría Situacional de Hersey y Blanchard .....	32
1.1.8.3	La teoría del Camino-meta (Path Goal) .....	33
1.1.8.4	La teoría de la decisión normativa .....	34
1.1.8.5	Liderazgo Situacional II .....	34
1.1.8.6	Estilos de Liderazgo según Blanchard .....	35
1.1.9	Enfoque transformacional .....	35
1.1.10	Otros enfoques.....	37
1.1.10.1	Liderazgo y género.....	37
1.1.10.2	Liderazgo basado en resultados.....	40
1.1.10.3	Liderazgo que consigue resultados e inteligencia emocional.....	40
1.1.10.4	Liderazgo Visionario.....	44
1.1.10.5	Liderazgo de servicio .....	44
1.1.10.6	Teorías Implícitas del Liderazgo (TILs) .....	45
1.2	Fundamento filosófico y selección del modelo de investigación.....	46
1.3	Análisis financiero.....	47
1.3.1	Liquidez.....	48
1.3.2	Intermediación Financiera.....	48
1.3.3	Morosidad.....	48
1.3.4	Rentabilidad .....	48
1.3.5	Eficiencia microeconómica .....	48
1.3.6	Suficiencia Patrimonial .....	49
1.3.7	Vulnerabilidad del Patrimonio .....	49
1.3.8	Cartera por vencer .....	49
Capítulo 2	.....	51
2	Metodología .....	51
2.1	Caracterización del instrumento de medición de las Dimensiones de liderazgo.....	56
2.2	Técnica de análisis de datos .....	57
Capítulo 3	.....	65
3	Segmento de Cooperativas de Ahorro y Crédito de estudio.....	65
3.1	Situación actual del sector financiero ecuatoriano .....	65
3.2	Análisis del sector Financiero popular y solidario .....	66

3.3	Segmentos de estudio .....	68
3.3.1	Segmento Uno .....	68
3.3.1.1	COAC_1 .....	68
3.3.1.2	COAC_2 .....	69
3.3.1.3	COAC_3 .....	70
3.3.2	Segmento Dos .....	70
3.3.2.1	COAC_4 .....	70
3.3.2.2	COAC_5 .....	71
3.3.2.3	COAC_6 .....	72
3.4	Síntesis sobre el segmento de estudio .....	73
Capítulo 4 .....		81
4	Análisis de Correlaciones entre Liderazgo y Desempeño Financiero .....	81
4.1	Segmento Uno .....	82
4.1.1	Estilo de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas .....	82
4.1.1.1	Percepción del Colaborador .....	82
4.1.1.2	Auto percepción del estilo del jefe inmediato .....	83
4.1.2	Dimensiones del Liderazgo .....	84
4.1.3	Análisis de Correlación entre estilos de liderazgo y el desempeño financiero ...	87
4.1.4	Análisis de Correlación entre dimensiones de liderazgo y el desempeño financiero .....	89
4.1.5	Análisis de Correlación entre características y conductas de liderazgo y desempeño financiero .....	91
4.1.6	Análisis de Correlación entre la relación del intercambio líder miembro y el desempeño financiero .....	98
4.1.7	Análisis de Correlación entre la distancia entre el liderazgo real e ideal y desempeño financiero .....	99
4.2	Segmento Dos .....	100
4.2.1	Estilo de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas .....	100
4.2.1.1	Percepción del Colaborador .....	100
4.2.2	Dimensiones de los prototipos del Liderazgo .....	102
4.2.3	Análisis de Correlación entre estilos de liderazgo y desempeño financiero .....	105
4.2.4	Análisis de Correlación entre dimensiones de liderazgo y desempeño financiero	108
4.2.5	Análisis de Correlación entre características y conductas de liderazgo y desempeño financiero .....	111
4.2.6	Análisis de Correlación entre la relación del intercambio líder miembro y el desempeño financiero .....	115

4.2.7	Análisis de Correlación entre la distancia entre el liderazgo real e ideal y desempeño financiero.....	117
4.3	Síntesis segmento uno y dos.....	117
Capítulo 5 .....		126
5	Distancia entre Auto percepción del jefe y la percepción del colaborador sobre estilo del liderazgo, relación diádica líder seguidor y relación de intercambio líder miembro en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas .....	126
5.1	Segmento Uno .....	126
5.1.1	Distancia entre la Auto percepción del jefe y la percepción de su colaborador	126
5.1.2	Discrepancia entre el líder real e ideal .....	128
5.1.3	Relación diádica entre líder-seguidor .....	130
5.1.4	Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX).....	134
5.1.5	Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX) con Estilo de Liderazgo.....	135
5.1.6	Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX) con Dimensiones de Liderazgo	136
5.1.7	Modelo propuesto para la medir la relación Dimensiones, Estilos y LMX .....	137
5.2	Segmento Dos .....	141
5.2.1	Distancia entre la Auto percepción del jefe y la percepción de su colaborador	141
5.2.2	Discrepancia entre el líder real e ideal .....	143
5.2.3	Relación Diádica entre Líder-Seguidor.....	145
5.2.4	Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX).....	146
5.2.5	Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX) con Estilo de Liderazgo.....	147
5.2.6	Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX) con Dimensiones de Liderazgo	148
5.2.7	Modelo propuesto para la medir la relación entre Dimensiones, Estilos y LMX	149
5.3	Análisis factorial de componentes principales (ACP) del Desempeño Financiero de los segmentos uno y dos COACs ecuatorianas .....	152
5.4	Síntesis segmento uno y dos.....	154
Capítulo 6 .....		159
6	Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación .....	159
6.1	Conclusiones .....	159
6.1.1	Segmento Uno .....	163
6.1.1.1	Estilos y dimensiones de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos o directivos .....	163
6.1.1.2	Relación entre los estilos y dimensiones del liderazgo de los jefes inmediatos o directivos con el desempeño financiero. ....	164

6.1.1.3	Análisis de la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y su relación con el desempeño financiero .....	165
6.1.1.4	Análisis de las relaciones o asociaciones que existen entre la relación del intercambio líder miembro (LMX) entre los indicadores y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.....	165
6.1.2	Segmento dos .....	166
6.1.2.1	Estilos y dimensiones de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos o directivos .....	166
6.1.2.2	Relación entre los estilos y dimensiones del liderazgo de los jefes inmediatos o directivos con el desempeño financiero .....	167
6.1.2.3	Análisis de las relaciones o asociaciones que existen entre la relación del intercambio líder miembro (LMX) entre los indicadores y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas .....	167
6.1.2.4	Análisis de la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y su relación con el desempeño financiero .....	168
6.1.3	Consolidación segmento uno y dos cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas	168
6.1.3.1	Estilos y dimensiones de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos o directivos de las organizaciones estudiadas .....	168
6.1.3.2	Relación entre los estilos y dimensiones del liderazgo de los jefes inmediatos o directivos con el desempeño financiero de las cooperativas del segmento uno y dos .....	169
6.1.3.3	Análisis de las relaciones o asociaciones que existen entre la relación del intercambio líder miembro (LMX) entre los indicadores y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas .....	170
6.1.3.4	Análisis de la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y su relación con el desempeño financiero .....	170
6.1.4	Comprobación de hipótesis .....	171
6.2	Limitaciones.....	174
6.3	Nuevas líneas de investigación.....	175
7.	Bibliografía .....	176
6.5	Anexos.....	188

## Índice de Cuadros

Cuadro 1- 1: Como dirigen los hombres y las mujeres .....	39
Cuadro 1- 2: Estilos de liderazgo de Hay/McBer .....	42
Cuadro 1- 3: Aptitudes Inteligencia Emocional .....	43
Cuadro 1- 4: Índices Financieros y Resultados Financieros.....	49
Cuadro 2- 1: Teoría Situacional Basada en Liderazgo de House	53
Cuadro 2- 2: Teoría de relación Líder Miembro LMX-7 .....	54
Cuadro 2- 3: Teoría diádica vertical .....	54
Cuadro 2- 4: Varianza total explicada .....	57
Cuadro 2- 5: Estadística de fiabilidad .....	59
Cuadro 2- 6: Dimensiones de Liderazgo .....	59
Cuadro 2- 7: Liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo.....	61
Cuadro 2- 8: Liderazgo orientado a si mismo .....	63
Cuadro 2- 9: Liderazgo Competente .....	63
Cuadro 3- 1: Análisis cooperativo por segmento .....	79
Cuadro 3- 2: Análisis cooperativo por segmento .....	80
Cuadro 4- 1: Dimensiones prototipos del Liderazgo COAC'S segmento uno.....	84
Cuadro 4- 2: Correlaciones Estilo de Liderazgo y Desempeño Financiero COAC'S segmento uno.....	88
Cuadro 4- 3: Correlaciones Dimensiones de Liderazgo y Desempeño Financiero COAC'S segmento uno .....	90
Cuadro 4- 4: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Morosidad COAC'S segmento uno.....	91
Cuadro 4- 5: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Eficiencia Microeconómica_1,2 y 3 COAC'S segmento uno.....	92
Cuadro 4- 6: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Rentabilidad 1 y 2 COAC'S segmento uno .....	93
Cuadro 4- 7: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Intermediación Financiera COAC'S segmento uno.....	93
Cuadro 4- 8: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y Eficiencia Financiera _1 y 2 COAC'S segmento uno .....	94
Cuadro 4- 9: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Liquidez segmento uno.....	94
Cuadro 4- 10: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Vulnerabilidad del Patrimonio COAC'S segmento uno .....	95

Cuadro 4- 11: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Suficiencia Patrimonial COAC'S segmento uno .....	95
Cuadro 4- 12: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Cartera por vencer COAC'S segmento uno .....	96
Cuadro 4- 13: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Ganancia e Ingresos COAC'S segmento uno .....	96
Cuadro 4- 14: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Activos COAC'S segmento uno .....	97
Cuadro 4- 15: Correlaciones entre los indicadores y resultados financieros y el LMX COAC'S segmento uno .....	99
Cuadro 4- 16: Correlaciones entre los indicadores y resultados financieros y la Discrepancia entre líder real e ideal COAC'S segmento uno .....	100
Cuadro 4- 17: Dimensiones prototipos del Liderazgo COAC'S segmento dos .....	102
Cuadro 4- 18: Correlaciones Estilo de Liderazgo y Desempeño Financiero COAC'S segmento dos .....	107
Cuadro 4- 19: Correlaciones Dimensiones de Liderazgo y Desempeño Financiero COAC'S segmento dos .....	109
Cuadro 4- 20: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Morosidad COAC'S segmento dos .....	111
Cuadro 4- 21: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Eficiencia Microeconómica COAC'S segmento dos .....	112
Cuadro 4- 22: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Rentabilidad COAC'S segmento dos .....	112
Cuadro 4- 23: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Morosidad COAC'S segmento dos .....	112
Cuadro 4- 24: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Liquidez COAC'S segmento dos .....	113
Cuadro 4- 25: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Suficiencia Patrimonial COAC'S segmento dos .....	113
Cuadro 4- 26: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Cartera por vencer COAC'S segmento dos .....	113
Cuadro 4- 27: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Ingresos COAC'S segmento dos .....	114
Cuadro 4- 28: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Activos COAC'S segmento dos .....	114
Cuadro 4- 29: Correlaciones entre los indicadores y resultados financieros y el LMX COAC'S segmento dos .....	116
Cuadro 4- 30: Correlaciones entre los indicadores y resultados financieros y la Discrepancia entre líder real e ideal COAC'S segmento dos .....	117
Cuadro 4- 31: Síntesis comparativa de los segmentos uno y dos .....	118

Cuadro 5- 1: Distancia entre auto percepción y percepción COAC'S segmento uno..	127
Cuadro 5- 2: Ordenamiento de la distancia entre la autopercepción y percepción COAC'S segmento uno.....	127
Cuadro 5- 3: Correlaciones Autopercepción y percepción COAC'S segmento uno....	128
Cuadro 5- 4: Ordenamiento de las conductas de los líderes considerando el estilo actual y el estilo deseado COAC'S segmento uno .....	130
Cuadro 5- 5: Análisis de clúster 1 COAC'S segmento uno .....	133
Cuadro 5- 6: Análisis de clúster 2 COAC'S segmento uno .....	133
Cuadro 5- 7: Estadísticas de Fiabilidad Escala intercambio líder miembro.....	134
Cuadro 5- 8: Correlaciones Estilos de Liderazgo y LMX COAC'S segmento uno .....	135
Cuadro 5- 9: Índice de ajuste del modelo Estilos de Liderazgo y LMX COAC'S segmento uno .....	136
Cuadro 5- 10: Correlaciones Dimensiones Liderazgo y LMX COAC'S segmento uno	136
Cuadro 5- 11: Índice de ajuste del modelo Dimensiones de Liderazgo y LMX COAC'S segmento uno.....	137
Cuadro 5- 12: Índice de ajuste del modelo para la relación entre Dimensiones, Estilos y LMX COAC'S segmento uno .....	138
Cuadro 5- 13: Distancia entre la autopercepción y recepción COAC'S segmento dos	141
Cuadro 5- 14: Ordenamiento de la distancia entre la autopercepción y recepción COAC'S segmento dos .....	142
Cuadro 5- 15: Correlaciones Autopercepción y percepción COAC'S segmento dos .	142
Cuadro 5- 16: Ordenamiento de las conductas de los líderes considerando el estilo actual y el estilo deseado COAC'S segmento dos .....	144
Cuadro 5- 17: Análisis de clúster 1 COAC'S segmento dos .....	146
Cuadro 5- 18: Análisis de clúster 2 COAC'S segmento 2 .....	146
Cuadro 5- 19: Correlaciones Estilos de Liderazgo y LMX COAC'S segmento dos.....	147
Cuadro 5- 20:Índice de ajuste del modelo Estilos de Liderazgo y LMX COAC'S segmento dos .....	147
Cuadro 5- 21: Correlaciones Dimensiones Liderazgo y LMX COAC'S segmento dos	148
Cuadro 5- 22: Índice de ajuste del modelo Dimensiones de Liderazgo y LMX COAC'S segmento dos .....	149
Cuadro 5- 23: Índice de ajuste del modelo para la relación entre Dimensiones, Estilos y LMX COAC'S segmento dos .....	150
Cuadro 5- 24: Correlación entre LMX y Discrepancia entre Liderazgo real e ideal COAC'S segmento dos .....	152
Cuadro 5- 25: Análisis total de la varianza explicada indicadores financieros COAC'S segmento uno y dos .....	153

Cuadro 5- 26: Matriz de Componente Rotado de los indicadores financieros COAC'S segmento uno y dos .....	153
Cuadro 5- 27: Síntesis comparativa de los segmentos uno y dos .....	155
Cuadro 6- 1: Comprobación de hipótesis segmento uno y dos .....	172

## Índice de figuras

Figura 1- 1: Cualidades de los líderes .....	20
Figura 1- 2: Estilos de dirección.....	22
Figura 1- 3: Rejilla del liderazgo .....	23
Figura 1- 4: Sistemas gerenciales de Likert.....	25
Figura 1- 5: Modelo de control organizativo de Likert .....	26
Figura 1- 6: Modelo de contingencia de Fiedler.....	31
Figura 2- 1: Modelo Teórico Liderazgo y Desempeño Financiero .....	55
Figura 3- 1 Síntesis COAC_1 .....	73
Figura 3- 2: Síntesis COAC_2.....	74
Figura 3- 3: Síntesis COAC_3.....	75
Figura 3- 4: Síntesis COAC_4.....	76
Figura 3- 5: Síntesis COAC_5.....	77
Figura 3- 6: Síntesis COAC_6.....	78
Figura 4- 1: Percepción del estilo de liderazgo de los jefes y directivos COAC'S segmento 1 .....	83
Figura 4- 2: Auto percepción del estilo de liderazgo de los jefes y directivos COAC'S segmento uno .....	84
Figura 4- 3: Dimensión del liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo COAC'S segmento uno.....	85
Figura 4- 4: Dimensión del liderazgo orientado a si mismo COAC'S segmento uno ..	86
Figura 4- 5: Dimensión del liderazgo competente COAC'S segmento uno .....	86
Figura 4- 6: Características y competencias del liderazgo y Desempeño Financiero de las COAC'S del segmento uno .....	98
Figura 4- 7: Percepción del estilo de liderazgo de los jefes y directivos COAC'S segmento dos .....	101
Figura 4- 8: Auto percepción de estilos de liderazgo del jefe COAC'S segmento dos.	102
Figura 4- 9: Dimensión del liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo COAC'S segmento dos .....	103

Figura 4- 10: Dimensión del liderazgo orientado a si mismo COAC'S segmento dos	104
Figura 4- 11: Dimensión del liderazgo competente COAC'S segmento dos.....	104
Figura 4- 12: Características y competencias del liderazgo y Desempeño Financiero de las COAC'S del segmento dos .....	115
Figura 5- 1: Discrepancia entre el líder real e ideal COAC'S segmento uno.....	129
Figura 5- 2: Grupos de incluidos y excluidos COAC'S segmento uno.....	132
Figura 5- 3: Modelo de la influencia de las dimensiones y estilos de liderazgo y el LMX de las COAC'S del segmento uno .....	140
Figura 5- 4: Discrepancia entre el líder real e ideal Estilos COAC'S segmento dos ..	143
Figura 5- 5: Discrepancia entre el líder real e ideal Dimensiones COAC'S .....	144
Figura 5- 6: Modelo de la influencia de las dimensiones y estilos de liderazgo y el LMX de las COAC'S del segmento dos .....	151

## Abreviaturas y nomenclaturas

ACM	=	Análisis de correspondencia múltiple
ACP	=	Análisis de componentes principales
COAC's	=	Cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas
COAC_1	=	Cooperativa de ahorro y crédito uno
COAC_2	=	Cooperativa de ahorro y crédito dos
COAC_3	=	Cooperativa de ahorro y crédito tres
COAC_4	=	Cooperativa de ahorro y crédito cuatro
COAC_5	=	Cooperativa de ahorro y crédito cinco
COAC_6	=	Cooperativa de ahorro y crédito cinco
GLOBE	=	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness program
LMX	=	Relación líder miembro
LBDQ	=	Leader Behavior Description Questionnaire
TILS	=	Teorías implícitas del Liderazgo
SBE	=	Superintendencia de Bancos del Ecuador
SEPS	=	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SPAD	=	System Protable pour l'Analyses de Donnés
SPSS	=	Statistical Package for the Social Science

*El liderazgo es uno de los fenómenos más analizados y menos comprendidos de la tierra.*

*J. M. Burns*

## **Introducción**

A partir del 2008 las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, inmersas en las transformaciones políticas y sociales del mundo, sufren una reestructuración general en su organización, debido a la promulgación de la Constitución de 2008. Así, el sistema financiero en el Ecuador adquiere un nuevo sentido y orientación en cuanto a su estructura y funcionamiento, incorporándose el segmento popular y solidario.

De este modo, en el año 2011 se expide la Ley de Economía Popular y Solidaria con el objetivo de impulsar la inclusión social de los sectores vulnerables y dinamizar los espacios sociales a escala local. Dicha Ley aplica para todos los entes económicos que conforman la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario. Estos se componen por organizaciones del sector comunitario, asociativo, cooperativista y unidades económicas populares.

Asimismo, para mantener un control adecuado se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que, tiene como objetivo principal velar por la estabilidad, solidez y funcionamiento de las instituciones que la conforman. A partir del 01 de enero de 2013, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) asumió el control, supervisión y vigilancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que estaban bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), luego de culminar el proceso de transición que inició en el año 2012.

Por tanto, las cooperativas se dividen en segmentos con base en sus activos: 1) el segmento 1 mayor a 80 millones de dólares, 2) segmento 2 entre 20 y 80 millones de dólares, 3) segmento 3 entre 5 y 20 millones dólares, 4) segmento 4 entre 1 y 5 millones dólares y, por último 5) el segmento 5 que posee activos hasta 1 millón de dólares.

Todo este proceso de reestructuración sumado a un entorno político e incierto, son acontecimientos que han motivado que los líderes de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas requieran un ajuste permanente al cambio, generen un ambiente innovador,

sean capaces de dirigir empleados de generaciones muy diferentes, propicien el trabajo en equipo y, sepan responder a las exigencias de un entorno global.

Precisamente, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar las relaciones existentes entre las variables de Liderazgo y los Resultados Financieros dentro del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito Ecuatoriano de los segmentos uno y dos que, constituyen el marco de referencia de esta investigación. Se considera necesario basar la investigación en datos objetivos, hechos y análisis estadísticos, mediante el aporte de explicaciones razonadas de los resultados. El trabajo de investigación, contribuye con la caracterización de un instrumento que permite medir las dimensiones y competencias que presenta el directivo en las COAC'S analizadas.

Desde este marco se busca sustentar la idea sobre el rol del liderazgo en el desempeño financiero en la gestión de las COAC's ecuatorianas y, se intenta establecer por primera vez un estudio sobre el liderazgo y, las correlaciones entre los estilos, características y conductas, relación líder-miembro con los resultados e índices empresariales de las organizaciones analizadas. Además, se pretenden identificar las competencias esenciales o diferenciadoras que poseen las cooperativas para alcanzar resultados financieros favorables.

### **Problema de investigación**

El sector de la Economía Popular y Solidaria, por varios años en el Ecuador, no fue considerado parte del sistema financiero nacional, sino un grupo minoritario en cuanto al manejo de actividades financieras y montos transaccionales. Su protagonismo e inclusión formal en la economía del país, se logra mediante la Asamblea Nacional Constituyente de Montecristi en el año 2008, que manifiesta:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (Constitución, 2008, p.78).

El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y, popular y solidario que, intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores cuenta con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargan de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades son autónomas, siendo los directivos de las entidades de control responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones (Constitución, 2008).

En mayo del 2012 se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como eje vertebral de la transformación del sector de cooperativas y asociaciones financieras y no financieras, cuyo reconocimiento permite que éstas, tomen mayor protagonismo dentro de la economía, debido al alcance que tienen en actividades marginales con condiciones socioeconómicas menos favorables (Jácome, 2015).

Para mantener la estabilidad y mejorar el control del sector, la Ley de Economía Popular y Solidaria en el artículo 101 Segmentación establece que “Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares” (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2011, p. 210). Las cooperativas son divididas en segmentos de acuerdo al monto de activos que poseen:

Así, el segmento 1 mayor a 80 millones de dólares, segmento 2 entre 20 y 80 millones de dólares, segmento 3 entre 5 y 20 millones dólares, segmento 4 entre 1 y 5 millones dólares y el segmento 5 hasta 1 millón de dólares. Para el año 2016, el número de cooperativas reguladas por la SEPS asciende a 695 de las cuales, 27 cooperativas corresponden al segmento 1, 38 al segmento 2, 86 al segmento 3, 182 y, 362 entidades del segmento 4 y 5 respectivamente (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

Las cooperativas ecuatorianas son de gran importancia para el apoyo a los sectores económicos del país, cuyo objetivo principal no es maximizar la utilidad sino generar un rendimiento que beneficie a sus asociados. Estas organizaciones han demostrado un adecuado desempeño en épocas de crisis y esto se evidencia con la cantidad de depósitos que para el año 2016 crecieron en un 23 % (Saltos, 2017). Debido a los aspectos citados anteriormente, la gestión de estas entidades ha mejorado sustancialmente gracias a la estabilidad y fortalecimiento del sector con modernos mecanismos de supervisión y control, protegiendo los derechos de los socios y aplicando mecanismos de transparencia (Telegrafo, 2019).

El fenómeno de liderazgo se encuentra presente en todo tipo de organizaciones y las cooperativas no son la excepción. Sin embargo, en el sector cooperativo ecuatoriano la evidencia generada sobre el liderazgo y su desempeño ha sido escasa y prácticamente nula. En un estudio realizado por Galarza, et al. (2017, pág. 3) señalan sobre estructura y liderazgo en las cooperativas ecuatorianas de los segmentos 4 y 5:

“En el Ecuador, al igual que en la mayoría de países latinoamericanos, las empresas se enfrentan a retos cada día más grandes, devenidos del alto grado de competitividad del mercado, cambios en la coyuntura política y económica, perfiles y competencias del talento humano cada vez más complejas y especializadas, en fin, demandas al interior de sus estructuras organizacionales, donde el papel de sus directivos está desempeñando un papel preponderante en la adaptación de estas a los nuevos escenarios”.

Bajo este contexto, el cometido del directivo desafía la sabiduría tradicional del liderazgo y la búsqueda incesante para producir resultados en los empleados, clientes, organización e inversionistas. Para Peter Drucker el liderazgo efectivo no consiste en hacer discursos o atraer a otros, sino definir el liderazgo en términos de resultados y no de atributos. Por otra parte, Dave Goleman (1998) sostiene que, hasta hace poco, ningún estudio ha demostrado que conductas de liderazgo generan resultados positivos.

De otro lado, Ulrich Dave y et al. (1999) sostienen que algunos líderes y organizaciones se concretan exclusivamente en los resultados, influyendo a sus líderes a hacer lo necesario para el cumplimiento de objetivos a corto plazo y, por el contrario; otras organizaciones hacen hincapié exclusivamente en el desarrollo del liderazgo sin considerar resultados. Por otra parte, Góngora (2017) sostiene que las organizaciones se encuentran en la búsqueda de factores claves del éxito de los negocios, tanto en la cultura y en otros temas como el liderazgo. Es así que, las revistas especializadas vinculadas al *management* presentan asiduamente artículos que tratan de determinar factores que impulsen el rendimiento organizacional.

En tal razón, las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas deben buscar el equilibrio entre los estilos de liderazgo y su asociación con los resultados. Consecuentemente, el propósito de este trabajo trata de responder a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los atributos y competencias que se necesitan para ser un jefe ideal?, ¿Existe una diferencia entre la autopercepción que tiene una persona de su estilo

de dirección como jefe y la percepción que el colaborador tiene de su jefe?, ¿Cuáles son los estilos de liderazgo utilizados por los jefes inmediatos y directivos de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas?, ¿Los jefes o directivos varían su comportamiento con los distintos colaboradores?, ¿Los resultados financieros alcanzados por los jefes y directivos de las cooperativas de ahorro y crédito se asocian con el estilo de liderazgo?, ¿Cuál es el estilo de liderazgo y la dimensión del liderazgo que habrá de asegurar congruencia entre los resultados financieros y el liderazgo requerido para el sector?

En el desarrollo de la presente tesis doctoral se plantean los siguientes objetivos generales y objetivos específicos de los que, parten las hipótesis respectivas que se pretenden comprobar.

### **Objetivo general y específicos**

#### **Objetivo general**

Analizar las relaciones existentes, dentro del sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano, entre las variables de Liderazgo y Desempeño Financiero, así como también, investigar los estilos de liderazgo.

#### **Objetivos específicos**

Evaluar cómo se relacionan los estilos y dimensiones del liderazgo de los jefes inmediatos o directivos con el desempeño financiero.

Identificar la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y su relación con el desempeño financiero.

Establecer las asociaciones que existen entre la relación del intercambio líder miembro con los indicadores y resultados financieros.

Determinar los estilos y dimensiones de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos o directivos de las organizaciones estudiadas.

## **Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Los prototipos y estilos de liderazgo de los jefes inmediatos de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y la relación líder-seguidor se relacionan con los resultados financieros.

### **Hipótesis específicas**

H1: Los jefes y directivos de las organizaciones estudiadas, que emplean un estilo de liderazgo orientado hacia las metas, logran mejores índices y resultados financieros.

H2: Las características y conductas de los jefes inmediatos más asociadas o relacionadas a las variables de desempeño financiero son la integridad, honestidad, gerencia de grupos y coaching.

H3: Existe asociación directa e inversa moderada y fuerte entre los intercambios de alta y baja calidad con el líder-seguidor y los resultados financieros.

H4: A mayor discrepancia entre los estilos de liderazgo real e ideal menor desempeño financiero.

H5: La dimensión de liderazgo del jefe inmediato es el carismático orientado al trabajo en equipo y el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores es el directivo.

H6: El estilo de Liderazgo considerado afecta de manera positiva los intercambios entre líderes y seguidores.

H7: A mayor discrepancia entre el liderazgo real e ideal el vínculo con su jefe inmediato resulta de peor calidad.

### **Importancia del tema**

La Dirección, como elemento del proceso administrativo, se sustenta en gran medida sobre las teorías del liderazgo. Todas las organizaciones, desde la más antigua y rígida, hasta la más moderna y flexible, tienen en común la presencia de un grupo de personas que planifican, lideran, comunican y controlan las actividades de esta. Se puede decir

entonces, que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del esfuerzo, conocimiento, capacidades y cualidades de sus directivos (Estrada, 2007). Para Ulrich et al. (1999) los líderes necesitan tener atributos efectivos, sin embargo, el liderazgo requiere un componente de resultados, en consecuencia, los líderes deben enfocarse en el exterior [clientes e inversionistas] y, en el interior [empleados y organización] de sus organizaciones.

Si bien es cierto, el liderazgo ha sido un tema del que mucho se ha escrito de ahí la extensa bibliografía que va desde los enfoques clásicos hasta los contemporáneos que llevan a la aplicación de técnicas y conceptos generales con las respectivas adaptaciones y condiciones de cada ejecutor, en cada organización. No obstante, y de forma específica, la evidencia generada hasta la presente en países latinoamericanos y por supuesto en el Ecuador sobre liderazgo en cooperativas de ahorro y crédito y su relación con resultados financieros es escasa o nula. Todo ello, ha generado una carencia de evidencia empírica ante los procesos de liderazgo ofreciendo una alta oportunidad de análisis.

En consecuencia, esta investigación pretende estudiar una muestra de seis cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas (COAC'S) que poseen activos mayores a 20 millones de dólares y pertenecen a los segmentos 1 y 2, según la clasificación de la SEPS. Es importante señalar que, el análisis de correlación entre las dimensiones y estilos de dirección de los jefes y directivos con los resultados financieros no es una relación de causalidad, ya que, puede estar mediada por otros factores organizacionales relevantes y por la dimensión que llevaría el trabajo. Entonces, la presente investigación propone realizar de manera exploratoria y correlacional un trabajo empírico, utilizando en particular los conceptos de liderazgo, desde la perspectiva de las teorías implícitas y la teoría del camino meta.

Del mismo modo, el estudio plantea medir el grado en el que el jefe inmediato y sus seguidores tienen respeto mutuo por las capacidades del otro, el grado en el que confía el uno del otro y, por último, el grado de obligación y compromiso hacia el otro; por esto, se trata de establecer el prototipo de líder ideal y determinar las diferencias entre el líder ideal y el real. Por último, se busca medir la asociación entre el liderazgo y los resultados financieros.

## **Estado del arte**

Schein y sus colaboradores (1996) han realizado varios estudios empíricos en empresas norteamericanas en los años 1973 y 1975, con el objetivo de determinar las características, actitudes y temperamentos de los directivos en gerentes de nivel medio. Sus resultados demuestran que las características asociadas al éxito en el ejercicio directivo se hallaban más asociadas con los hombres que con las mujeres y, por ello los sesgos tenderían a desfavorecer a las mujeres en la selección de puestos directivos, su formación, promoción y planes de carrera.

Más adelante, los estudios de Bass y sus colaboradores en 1985, sobre una sesión de entrenamiento en una compañía estadounidense en 12 mujeres y 12 hombres líderes observaron que, 4 líderes evaluados como más carismáticos eran mujeres. Tres años después en una investigación se descubrió un patrón semejante en los resultados en otra muestra de 45 líderes de Nueva Zelanda, evaluados mediante el MLQ, donde las mujeres obtenían evaluaciones superiores a los hombres en los componentes del liderazgo transformacional (Bass, 1998).

En su interés por continuar la línea de investigación, Bass, Avolio y Atwater (1996), estudiaron las diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, en una muestra de 45 organizaciones de Estados Unidos (hospitales, bancos, departamentos de policía, entre otras). Los resultados obtenidos son similares a los que se presentaron anteriormente con la diferencia de que las mujeres líderes ejercían más dirección por excepción activa que los hombres líderes.

House y Aditya (1997) destacan que en 38 países participantes en Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness program (GLOBE) es evidente que, la visión del liderazgo y la gestión implican actividades diferentes. Los líderes fueron vistos como aquellos que articulan una visión organizacional, introducen cambios, inspiran y tratan con los aspectos altamente problemáticos del entorno. Los gerentes, por otro lado, son aquellos que instrumentan la visión y los cambios introducidos por los líderes, y administran la infraestructura organizacional.

La investigación realizada por Pedraja y Rodríguez (2004) tiene como objetivo analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia en las organizaciones públicas de la región de Tarapacá. Se trabajó con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 entidades públicas donde se relacionan econométricamente 3 dimensiones de liderazgo y eficacia. Los resultados indican que el liderazgo participativo

y colaborativo influye directamente sobre la eficacia de estas organizaciones, mientras que, el liderazgo instrumental lo hace negativamente.

En otro estudio, el objetivo fue establecer el nivel de influencia de las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (IPL) en el ámbito financiero y la toma de decisiones en 98 PYMES mexicanas. Para el efecto, se utilizó la aplicación de un cuestionario y el análisis correlacional. Sus resultados indican que las finanzas son las que reciben mayor influencia, sobre todo con inspirar una visión compartida y modelar el camino (Medina Quintero, De La Garza Ramos y García Pedroche, 2008).

Castro Solano, Becerra y Lupano Perugini (2006), realizan una investigación en poblaciones civiles y militares que ocupan cargos directivos y manejaban personal. Se utilizó un instrumento ad-hoc donde se pedía a los participantes que identifiquen un líder efectivo y señalen una lista de atributos. De esta manera, en el ámbito militar se reconocen atributos asociados al liderazgo orientado al grupo, mientras que, en la población civil predomina el liderazgo carismático.

Castro y Lupano (2007) realizaron un estudio a 1491 sujetos que pertenecían a la población civil y militar. Para el efecto, se utilizaron una batería de pruebas para medir los atributos del líder, estilos de liderazgo y la relación líder-miembro. Los resultados indican que los subordinados civiles y militares que mantienen una buena relación con su jefe son los que consideran que existe una menor distancia entre el estilo percibido versus el ideal. Por otro lado, los líderes militares consideran la dimensión de orientación hacia sí mismo como implícita del liderazgo, mientras que, la población civil poseía un prototipo con características más carismáticas. Finalmente, se comprueba que el prototipo real e ideal influye en la calidad del vínculo con su superior.

Góngora y Ortiz (2009) realizan una investigación para conocer el auto percepción de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata sobre el fenómeno del liderazgo. Se aplicaron 143 encuestas del instrumento base desarrollado por Castro Solano (2005) que, contiene 34 reactivos. Los resultados indican que los estudiantes se conciben como líderes transformacionales, luego como líderes transaccionales y por último con características de Laissez Faire. Por otra parte, las mujeres perciben que tienen más carisma que los hombres, mientras que, los hombres tienen mayores posibilidades de estimulación intelectual. Se evidencia que en el sentido de la autopercepción existe alta correlación entre carisma e inspiración.

Ayoub Pérez (2010) investigó sobre los estilos de liderazgo que ejercen los servidores públicos del gobierno federal centralizado de México y el impacto que cada estilo tiene sobre los indicadores de desempeño. Se utilizó una muestra de 8.961 funcionarios federales a la cual se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo modificado de ocho factores y 28 ítems de Bass y Avolio que mide tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y el pasivo – evasivo. Los resultados indican que el directivo en la administración pública federal centralizada de México es percibido ligeramente más transformacional que transaccional y, más transaccional que pasivo evasivo. En lo que se refiere al desempeño en la administración pública sugiere que los líderes logran más frecuentemente motivar a sus seguidores a esforzarse más y, un poco menos frecuente que hagan más de lo que ellos mismos esperaban. Asimismo, los seguidores perciben a sus jefes como más eficaces al momento de cumplir con los requerimientos de la organización.

Como mencionan Felcman y Góngora (2011) en un estudio liderado por GLOBE que abarcó 6 países para entender como las variables culturales de una sociedad inciden en las prácticas y valores organizacionales, teorías implícitas del liderazgo y el ejercicio del liderazgo en las culturas estudiadas. Se determinaron aportes significativos a la relación existente entre cultura organizacional y liderazgo para el análisis, diagnóstico y cambio organizacional en un ambiente de globalización.

También, Felcman y Blutman (2011) en su libro Nuevos Modelos de Gestión Pública presentan aportes para reflexionar sobre el objetivo de la gestión pública después de la crisis financiera del 2008. En esta investigación se destaca la teoría que vincula la cultura organizacional y el liderazgo en términos de sustentado culturalmente. Se considera la aprobación social del líder en un entorno social y cultural, por tanto, no existen líderes efectivos generales o universales sino modelos culturalmente mediatizados. Por ende, existen líderes contraculturales aquellos que desafían las culturas y trascienden generando cambios, son líderes visionarios, trabajan con ejemplo, piensan y ponen en práctica nuevas maneras de hacer las cosas.

Ruiz Cortés (2016) realizó un estudio dirigido a 236 empleados en una empresa industrial de México con el fin de analizar el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. Se utilizó como instrumento para la recolección de datos el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ propuesto por Bass y Avolio (1994) adaptado por Mendoza en el año 2005 que consta de 52 ítems establecidos en la escala de Likert. Los

resultados reflejan que los hombres perciben mayor ejercicio del liderazgo transformacional, mientras que, las mujeres el liderazgo transaccional. Así también, hombres y mujeres perciben normal el ejercicio de los dos estilos de liderazgo.

Escandón y Hurtado (2016) realizaron un estudio en las empresas exportadoras de Colombia donde relacionan las variables de desempeño exportador y estilos de liderazgo. Concluyendo que las empresas exportadoras colombianas que poseen líderes con un estilo combinado de Laissez Faire y transformacional alcanzan un mejor desempeño financiero. Debido a que, los líderes manejan una actitud de equilibrio entre confianza y control con sus seguidores permitiéndoles que estos participen en las decisiones significativas de la organización.

En la tesis doctoral de Carrillo-Punina (2019) titulada cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, aplicando el instrumento de Felcman y Góngora de 1995, el autor realiza el levantamiento de la tipología cultural en cinco de estas organizaciones y, revela que las culturas Exigentes e Integrativas predominan en el sector y que, existe una relación directa y fuerte entre estas culturas orientadas a los resultados y algunos indicadores financieros. Precisamente, plantea como una nueva línea de investigación el estudio del liderazgo y el desempeño financiero dentro de este sector.

Galarza, Carrillo-Punina y Carrillo (2019) determinan el estilo de liderazgo empleado por el jefe inmediato de cinco cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas que poseen activos superiores a 80 millones de dólares. Para el efecto, se aplica el cuestionario de estilos de liderazgo de Sánchez Manchola y los aportes conceptuales de Ulrich, Zenger y Smallwood. Los instrumentos se aplican a una muestra de 1004 empleados en estas cooperativas. De esta forma, utilizando el paquete estadístico SPSS, se propone un modelo de ecuación lineal para el segmento. Los resultados indican que el estilo de liderazgo percibido por los miembros de las cooperativas es SINÉRGICO que, se caracteriza porque los jefes inmediatos son altamente participativos y orientan su gestión hacia el equipo.

### **Descripción del aporte**

Actualmente las empresas buscan tener en sus filas a los mejores jefes o directivos para logro de los objetivos organizacionales, no cabe duda, que el liderazgo tiene un interés

considerable para un significativo número de personas ¿Qué atributos debe tener el jefe inmediato o directivo? ¿Qué estilo de dirección es el apropiado? ¿Cómo ejerce su influencia sobre los demás? ¿Sus acciones generan resultados? Estas preguntas todavía se hallan pendientes para la ciencia.

Como lo sostiene Góngora, Pérez Ruffa, y Gelonch, (2017) se han desarrollado diferentes trabajos sobre estructuras y procesos, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, entre otros, pero no se ha tenido en cuenta que la mayoría de los jefes inmediatos no son líderes y, tampoco se asocian con la generación de resultados. En esta investigación, los autores vinculan la cultura organizacional con la percepción que se tiene sobre el comportamiento del jefe inmediato, determinan qué variables y dimensiones de la cultura organizacional, el clima organizacional, la confianza organizacional y la justicia organizacional se correlacionan con el desempeño del jefe inmediato.

Existen pequeños estudios abordados por académicos e investigadores donde se relacionan los estilos de liderazgo y los resultados financieros. También, se observan pocos estudios sobre la influencia entre el prototipo ideal y real con la relación líder y seguidor. Por ello, esta investigación ha sido diseñada para identificar, teórica y empíricamente, los prototipos y estilos de liderazgo que ejercen los jefes inmediatos y directivos en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y, su asociación con la generación de resultados financieros.

Es importante precisar que en análisis de investigaciones previas se encontraron varios estudios a nivel internacional donde se relacionaron por ejemplo las variables liderazgo con desempeño en la administración pública (Ayoub Pérez, 2010), con variables de desempeño exportador (Escandón y Hurtado, 2016), competencias del liderazgo excepcionales con la variable rentabilidad (Zenger y Folkman, 2008), entre otras. Por lo que, este trabajo llenará el vacío hasta ahora existente en la literatura toda vez que la temática que versa esta investigación ha sido escasamente contrastada con la realidad ecuatoriana.

### **Estructura y esquema de la investigación**

El proyecto de investigación se divide en seis partes: Sección 1: Fundamentos y abordajes de la investigación. En el que se establece la introducción del estudio, el problema de investigación, planteamiento del objetivo general y objetivos específicos, formulación de

hipótesis general y específica, importancia del proyecto, revisión de estudios empíricos y, el aporte que se espera entregar a la ciencia y la gestión.

Capítulo 1: Este capítulo aborda concepciones relacionadas al fenómeno del liderazgo, se plasman conceptualizaciones, paradigmas del liderazgo y se precisa sobre el fundamento filosófico y selección del modelo de investigación adoptado por la doctoranda. Además, se realiza una descripción de las múltiples teorías que se han desarrollado a lo largo de diferentes períodos para el estudio del liderazgo, entre estas la teoría de los rasgos, la teoría conductual, la teoría basada en la contingencia, la teoría situacional I y II, las teorías modernas del liderazgo y otros enfoques actuales.

Capítulo 2: En este capítulo se hace referencia a la metodología utilizada en la recolección, tratamiento e interpretación de la información. Luego, se describe la metodología utilizada para la caracterización del instrumento que mide los prototipos de liderazgo de aplicación en el sector cooperativo ecuatoriano del segmento uno y dos, así como también, se establecen variables o dimensiones. En esta línea, se utiliza la técnica del análisis factorial de tipo exploratorio, mediante el método de extracción de componentes principales y normalización varimax con la finalidad de validar el instrumento instando en la estructura del constructo subyacente.

Capítulo 3: Análisis del sector financiero y de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Se presenta un análisis de la situación actual del sector financiero ecuatoriano. En segundo lugar, se especifica la situación del sector financiero, popular y solidario. En tercer lugar, se presenta un análisis de las cooperativas investigadas del segmento uno y dos donde se describen aspectos relacionados con: número de socios, número de empleados, edad de los empleados, antigüedad en el cargo, número de agencias, principales productos que oferta, entre otros.

Capítulo 4: Resultados del trabajo de campo. En este capítulo se presenta el análisis de estilos de liderazgo desde la perspectiva del colaborador y la autopercepción del jefe inmediato, análisis de las dimensiones de los prototipos del liderazgo, luego la correlación entre los estilos, dimensiones, relación de intercambio líder miembro, discrepancia entre el líder real e ideal con las variables de desempeño financiero. Se establecen el cumplimiento de los objetivos de la investigación, así como, se acepta total o parcialmente las hipótesis de la investigación.

Capítulo 5: En este capítulo se organiza y analiza la información obtenida en los relevamientos efectuados y se efectúan las acotaciones que surgen como consecuencia

del análisis de datos. Entre los principales resultados se encuentran: discrepancia del líder real e ideal, análisis de la relación diádica líder seguidor, medición de la relación del intercambio líder miembro (LMX), análisis de correlación entre la relación del intercambio líder miembro y las dimensiones del liderazgo, propuesta de un modelo para establecer la relación entre las dimensiones, estilos y LMX, análisis factorial de los índices y resultados financieros.

Capítulo 6: Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación. En este último capítulo se concreta el cierre de la investigación; demuestra si a partir de la información obtenida se cumplen los objetivos y las hipótesis que se planteó indagar sobre el tema de liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, asimismo presenta aportes para abordar la problemática y las propuestas para establecer futuras líneas de investigación.

## Capítulo 1

*“(…) Algunos hombres ven las cosas que existen, y preguntan: “¿Por qué?”. Yo veo cosas que no existen, y pregunto: “¿Por qué no?”(…) “.*

Robert Kennedy.

### 1. Marco teórico

#### 1.1 Liderazgo

En la presente sección, se aborda el estudio del fenómeno de liderazgo a través de la historia, dado que, se hace necesario conocer los principales aportes teóricos tanto clásicos como contemporáneos, información necesaria que permitirá hacer una síntesis de todos los factores o dimensiones que a lo largo del tiempo se han utilizado en las diversas teorías sobre el liderazgo organizacional. Con el objetivo de caracterizar en el siguiente capítulo un instrumento que permita medir las dimensiones del liderazgo, respetando para el efecto la sabiduría de los académicos que, a lo largo de la historia del arte del liderazgo han analizado este constructo, en la confianza de que estas brinden un indicio de la validez y representatividad del modelo que se pretende caracterizar.

##### 1.1.1 Conceptualización

El tema del liderazgo ha sido estudiado ampliamente desde el campo de la psicología social, del trabajo y de las organizaciones. El liderazgo es uno de los conceptos que han generado discusión desde los autores clásicos hasta los modernos por lo cual se han planteado un sinnúmero de definiciones sobre este tema (Jericó Rodríguez, 2010). Pautt Torres (2011) lo asumió como “Una relación biunívoca entre el líder y su grupo de seguidores, puede variar en la organización, no siempre los gerentes tienen equipo de trabajo y subordinados es decir seguidores” (pág. 215).

Según House, Javidan, Hanges, y Dorfman (2002), el liderazgo es el proceso en el cual una persona ejerce la capacidad para intervenir y motivar a sus seguidores para que estos contribuyan con los propósitos organizacionales. Así, “El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo en pro del bien común; el arte de dirigir y movilizar toda la inteligencia, el talento, la

pasión y el compromiso de un equipo hacia el logro de un objetivo común” (Rozo Mogollón y Abaunza de González, 2010). Según, Durán y Castañeda (2015) el liderazgo es “el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro y fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (pág. 21).

Schein (1992) considera al liderazgo como la habilidad de salir fuera de la cultura para iniciar cambios que sean más adaptativos. Para Bennis (1959) años atrás el concepto de liderazgo nos elude o se transforma en otra forma para confundirnos nuevamente con su complejidad. Efectivamente, el concepto de liderazgo hoy, 60 años más tarde, después de que Bennis presentara sus dudas, sigue sembrando el desconcierto debido a su imprecisión. Finalmente, el liderazgo es un papel especializado y un proceso de influencia social (Yukl, 1985).

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, desde la perspectiva del procesamiento de la información surge una nueva línea de investigación propuesta por Lord, Foti y De Vader (1984) donde resurge el interés por estudiar los rasgos de los líderes pero con énfasis en los prototipos cognoscitivos de las mentes de sus colaboradores así como en el nivel de efectividad percibido respecto a líderes actuales (Castro & Lupano, 2007).

Estas conceptualizaciones presentan una cierta convergencia hacia la consideración del liderazgo como un proceso de influencia social, donde quien quiera que ejerza el liderazgo tiene influencia determinada en sus colaboradores, logrando en ellos orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El comportamiento de estos seguidores se caracteriza no solo por el hecho de enfocarse hacia los objetivos sino también porque representa un esfuerzo extraordinario que consigue resultados extraordinarios y ambiciosos, a veces utópicos.

Sin embargo, otras definiciones van más lejos donde el proceso de influencia no es solamente marcar objetivos, sino que estos estén alineados con valores, creencias, principios, necesidades de sus colaboradores. Finalmente, se pone de manifiesto que el término de liderazgo genera controversia para unos autores, es el proceso de influencia del líder sobre sus seguidores orientado a conseguir en ellos determinados objetivos alineados a valores, creencias, principios, necesidades y motivaciones. Mientras que, para otros el liderazgo es concebido como un proceso, un comportamiento o un resultado organizacional.

### 1.1.2 Paradigmas del Liderazgo

Existen dos paradigmas que permiten entender la evolución del concepto de liderazgo. Por una parte, el paradigma clásico o tradicional, donde el líder guía dirige e inspira las actividades de otros, a través de la definición de metas, confiriéndole un estatus superior a partir de una posición de poder en la que únicamente los “grandes hombres” ejercen liderazgo. Por otro lado, el nuevo paradigma, donde el líder motiva, organiza y orienta a los individuos a buscar sus propias soluciones trazando estrategias que induzcan el trabajo adaptativo<sup>1</sup>. Este nuevo paradigma se fundamenta en la mutua confianza y respeto dentro de un ambiente contenedor<sup>2</sup> como lo expresa Heifetz citado por (Zalles, 2011).

Para Culligan (1986), citado por (Gómez Rada, 2002), existen seis edades en la historia del liderazgo:

1. Edad del liderazgo de conquista.- Donde el líder era el mandatario dominante y exigía a cambio fidelidad y tributos.
2. Edad del liderazgo comercial.- A inicios de la revolución industrial, el líder debía ser capaz de orientar hacia el mejoramiento de la calidad de vida.
3. Edad del liderazgo en la organización.- La calidad de vida de la gente mejoró y buscaban un sitio donde permanecer, por tanto, el líder debía tener capacidad para organizar.
4. Edad del liderazgo de innovación. - El crecimiento se aceleró notablemente y ahora el líder era quien lograba crear e innovar a través de la generación de nuevos conocimientos y habilidades.
5. Edad del liderazgo de la información.- En esta época el líder fue aquel que mejor manejaba, procesaba e interpretaba la información y la utilizaba creativamente.
6. Liderazgo en la “nueva edad”.- El liderazgo se practica sobre individuos a quienes tiene que motivar.

---

<sup>1</sup> “El trabajo adaptativo es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas.”

<sup>2</sup> “Un ambiente contenedor es cualquier relación en la cual una parte tiene el poder de retener la atención de la otra y facilitar el trabajo adaptativo”

Para comprender adecuadamente la influencia del líder podemos considerar los aportes de Fischer y Schratz (1993) quienes sostienen que se debe considerar de modo interactivo tres componentes:

1. El líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencias.
2. Los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
3. La situación, las tareas a realizar y las condiciones reales del aquí y ahora.

### 1.1.3 Diferencias entre liderazgo y dirección

Algunos autores defienden que dirigir y liderar son conceptos distintos y otros que consideran ambos términos como sinónimos. Por ejemplo, para Bennis y Nanus (1985), realizan una distinción entre los gerentes que se consideran como personas que hacen las cosas bien y los líderes como personas que hacen las cosas correctas. Para Van Fleet y Yukl (1986) la diferencia es que los líderes influyen en el compromiso, mientras que los gerentes realizan responsabilidades de posición y la autoridad de ejercicio.

Por otro lado, Bennis (1989, pág. 45) nos brinda un listado de ideas que permiten entender de mejor forma la diferencia entre líderes y directores:

“El director administra, el líder innova. El director es una copia, el líder es un original. El director mantiene, el líder desarrolla. El director se centra en los sistemas y las estructuras, el líder se centra en las personas. El director confía en el control, el líder inspira confianza. El director tiene una visión de corto alcance, el líder tiene una perspectiva de largo alcance. El director pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué. El director tiene su vista siempre en el punto de partida, el líder tiene su vista en el horizonte. El director imita, el líder origina. El director acepta el statusquo, el líder lo cambia. El director es el clásico buen soldado, el líder es fiel a sí mismo. El director hace las cosas bien, el líder hace lo correcto”.

Mientras que, Yukl y Falbe (1991) distinguen las fuentes de poder a partir de la posición y de las derivadas de la persona. Esta diferenciación permite distinguir a un director de un líder, siendo las fuentes de poder procedentes de la posición las que

frecuentemente se utilizan para dirigir, mientras que para liderar requieren de las fuentes de poder personal. Por último, Yukl y Van Fleet (1992) señalan que liderazgo y director son sinónimos utilizados sin distinción alegando una razón principalmente práctica.

#### 1.1.4 Enfoque de los Rasgos

Los rasgos se refieren a las características personales de cada individuo como honradez, inteligencia, confianza, habilidad emocional, valores. La teoría del gran hombre pretendía identificar los rasgos que poseen los líderes y que les distingue de aquellos que no lo son (Daft, 2006). Cattell (1965), uno de los personajes más significativos de esta teoría, señala que a través de los grandes líderes de la historia se pueden identificar en las personas un grupo de rasgos propios de la personalidad que definen el liderazgo. Cattell agrupó los rasgos de cuatro formas: los comunes [propios de las personas], superficiales [fáciles de observar], constitucionales [dependen de la herencia], dinámicos [motivan a las personas hacia las metas] (Aiken, 2003).

Los investigadores en la teoría de los rasgos ampliaron el estudio de las características de los líderes aplicando pruebas psicológicas y de aptitudes, donde se consideraban rasgos de la personalidad, los rasgos físicos, características sociales y características relacionadas al trabajo (Daft, 2006). Una de las herramientas más utilizadas como instrumentos de evaluación de personalidad de esta teoría fue el cuestionario 16PF que contiene 185 reactivos desarrollados por Cattell que midió a través del análisis funcional 16 dimensiones de personalidad (Anastasi & Urbina, 1998).

Stogdill realizó más de 100 estudios basados en la teoría de los rasgos y encontró que estos estaban ligados al liderazgo eficaz entre ellos la inteligencia general, la iniciativa, las habilidades interpersonales (Daft, 2006). Este autor sostiene que ciertas características personales no son garantía de éxito. Esta perspectiva fue abandonada por los resultados contradictorios que obtuvieron las múltiples investigaciones. Sin embargo, en los últimos años ha sido retomada por Bass (1984) y Conger y Kanungo (1987) con un cambio de visión, apareciendo el liderazgo transformacional y liderazgo carismático.

Los diferentes estudios realizados han encontrado una sucesión de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos, estas son buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía (Gibb, 1969). Robbins (1969) sostiene que rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en

sí mismo y empatía tienden a estar mejor relacionados con el logro y mantenimiento de la posición del líder.

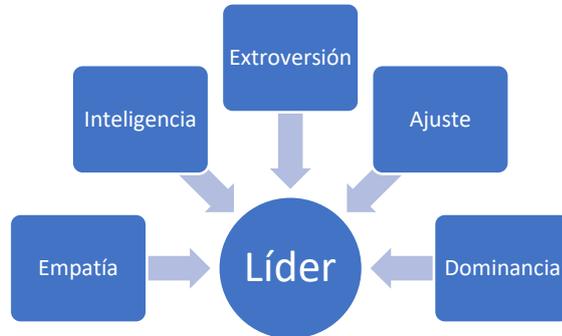


Figura 1- 1: Cualidades de los líderes

Fuente: Tomado de Gibb (1969)

Muchas críticas han surgido en contra de los modelos que defienden las relaciones de las características de personalidad de un individuo y la función del líder, ya que, en algunas veces la personalidad ejerce mayor influencia, en tanto que, en otras ocasiones lo hace la situación. Así también, existen críticas metodológicas que no permiten comparar los resultados. Otra dificultad encontrada en este enfoque es que no indica si el liderazgo ejercido por quien posee tales atributos será o no exitoso en su desempeño (Yukl, 2002).

### 1.1.5 Enfoque Conductual

Debido a la preocupación de varios investigadores al definir el liderazgo eficaz basándose en los rasgos personales, los estudios se han enfocado hacia el estudio del comportamiento donde lo importante era lo que hace el líder y, como se comportaba y de qué forma este contribuía al éxito o fracaso del liderazgo. Dicho de otra manera, el líder se define en función de lo que hace, y si se comporta como tal (Palomo Badillo, 2014). De este modo, se podría aislar el patrón conductual y aventurarse a decir que el líder se hace y no nace y, esto conllevaría a la posibilidad de entrenar a las personas para convertirlas en líderes eficaces.

Un estudio precursor de la teoría del comportamiento fueron los realizados por la Universidad de Iowa, la investigación se enfocó a un grupo de niños, cada uno de ellos con un líder adulto previamente designado, donde se exploraron dos tipos de liderazgo

autocrático y democrático (Daft, 2006). Se reconoce un enorme potencial a esta teoría, ya que, era la más estudiada y su modelo la usarían las principales y más exitosas empresas de Estados Unidos. A continuación, se citan varios estudios realizados.

### **1.1.5.1 Estudios en la Universidad Estatal de Ohio**

Después de la segunda guerra mundial un grupo de investigadores de esta universidad se interesó por identificar dimensiones específicas del comportamiento del liderazgo, para ello se aplicaron varias encuestas, crearon un cuestionario llamado Leader Behavior Description Questionnaire LBDQ, de su aplicación a cientos de empleados se derivaron dos categorías de comportamiento del líder: la estructura inicial ( grado de sensibilidad del líder y crea confianza recíproca con sus subordinados) y la consideración (orientación de tareas y metas de sus subordinados hacia el logro de metas).

Estas dos categorías que miden el comportamiento, según esta teoría están separadas no dependen una de otra, pero las dos se requieren para la práctica del liderazgo efectivo. De la interacción de estas dos dimensiones sus autores (Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky y Coons establecen cuatro estilos de dirección (Palomo Badillo, 2014).

Los principales resultados obtenidos en numerosas investigaciones, se resume de la siguiente manera: Los líderes con alta consideración alcanzan un mayor nivel de satisfacción de sus empleados, menor absentismo y un número menor de quejas; los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura consiguen un buen rendimiento de sus subordinados con alta tasa de satisfacción; correlación directa entre iniciación de la estructura y eficacia del grupo, aunque muestran variabilidad.

Alta

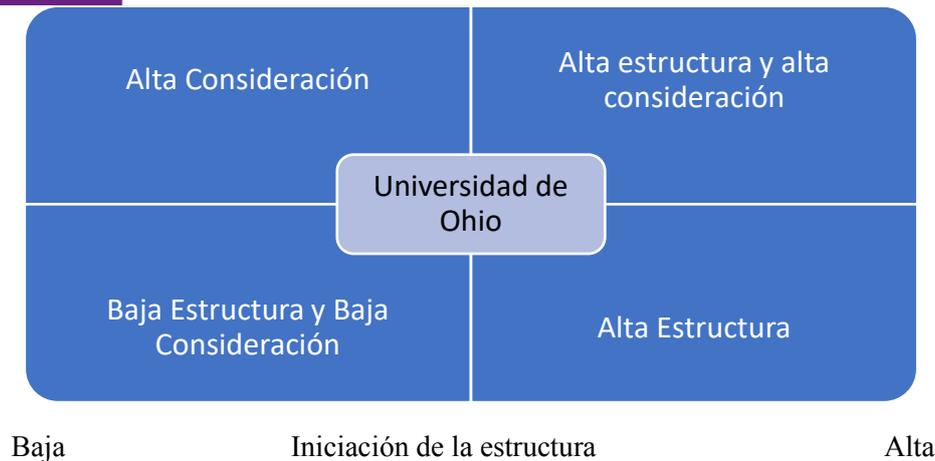


Figura 1- 2: Estilos de dirección

Fuente: Tomado de Palomo Badillo, 2014

### 1.1.5.2 Universidad de Michigan

En esa misma época otro grupo de investigadores conformado por Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore, de la Universidad de Michigan realizaron un estudio para evaluar el comportamiento de los supervisores eficaces con el de los no eficaces. Por un lado, esta investigación se orientó a la determinación de dos categorías: la eficacia del líder en función de la productividad de sus empleados (necesidades humanas de los subordinados) y por otro parte, al líder centrado en el trabajo (eficacia, reducción de costos, programación). La primera apegada a las actividades técnicas del trabajo y la segunda a las relaciones interpersonales. Los líderes apegados a la orientación al empleado eran más eficaces que los orientados a la producción, porque encontraban en las organizaciones mayor apego y comprometimiento por parte de los colaboradores (Daft, 2006).

Los resultados encontraron que los mejores efectos sobre el funcionamiento del grupo provenían del líder centrado en el empleado, sin embargo, el tiempo era una variable a ser considerada, de esta forma, si lo medido era una tarea transitoria la dirección centrada en la producción era más eficaz mientras que si se medían metas a largo plazo la eficacia de la dirección debía enfocarse en las personas.

### 1.1.5.3 La rejilla del Liderazgo

A partir de los trabajos de la Universidad de Ohio y los estudios de Michigan, Black y Mouton de la universidad de Texas en los años 50 crearon un sencillo modelo que tuvo un enorme impacto en la enseñanza del liderazgo organizacional de los años 60 y 70, en su estudio calificaron a los líderes bajo dos criterios: el interés por las personas y el interés por la producción (Santa, Bárbara; Sanchez, Emilio; Rodríguez Fernandez, Andrés, 2010). Estas dos dimensiones son ortogonales, las calificaciones obtenidas fueron anotadas en una rejilla: Administración del Club Campestre, Administración de equipos, Administración a medio camino, Administración empobrecida y Administración de Autoridad Obediencia.

Interés por las personas	9	(1,9) Administración de club campestre						(9,9) Administración en equipo		
	8									
	7									
	6				(5,5) Administración a la mitad del camino					
	5									
	4									
	3									
	2	(1,1) Administración empobrecida						(9,1) Autoridad- tareas		
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interés por la producción										

Figura 1- 3: Rejilla del liderazgo

Fuente: Tomado de: Black y Mouton

El estilo 1.1 Administración empobrecida: el directivo muestra una escasa preocupación por las personas y por los resultados. Los colaboradores realizan un mínimo esfuerzo, solo realizan lo necesario para mantener su puesto de trabajo. Es decir, estar presente estando ausente de todo, eludiendo de este modo a responsabilidades. Cuando surgen problemas identifica a sus culpables. Este estilo produce baja productividad y creatividad, clima laboral relajado y niveles bajos de conflicto (Palomo Badillo, 2014).

Estilo 1.9 Estilo Club Social: se preocupa por las personas y al mismo tiempo se preocupa poco por los resultados. Existe un clima de trabajo cómodo y amigable, se da una excesiva importancia a las actividades de tipo social. Se genera un alto nivel de seguridad y afiliación social. Este estilo produce baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y un clima laboral distendido (Palomo Badillo, 2014).

Estilo 9.1. Estilo de tarea: se preocupa por los resultados y su preocupación por las personas es escasa. Manda, dirige, controla y considera que la mejor cooperación es la obediencia. En caso de presentarse errores busca al responsable y toma medidas necesarias para que no vuelva a suceder. Este estilo produce una alta productividad a costa de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento de los colaboradores (Palomo Badillo, 2014).

Estilo 5.5 Estilo de Administración a mitad de camino: se preocupa por alcanzar resultados adecuados equilibrando, la necesidad de realizar el trabajo y de mantener un nivel moral satisfactorio entre los empleados. La meta del líder es satisfacer las necesidades más bajas, las imprescindibles. Los efectos de este estilo son una calidad moderada, desempeño basado en el statu quo, baja creatividad y un equipo de trabajo que se deja llevar (Palomo Badillo, 2014).

Estilo 9.9 Estilo de administración de equipo: muestra a la vez un elevado nivel de preocupación por las tareas y por los resultados. Predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros produciendo el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo para alcanzar las metas del grupo. Los resultados para este estilo de liderazgo son altos niveles de rendimiento, de calidad y de creatividad (Palomo Badillo, 2014).

Blake y Mouton sostienen que cuando estos estilos se combinan dan lugar estilos mixtos: Estilo Paternalista, Estilo Pendular, Estilo Camaleón, Estilo Prudente, Estilo Animador. Una de las mayores críticas al modelo de Blake y Mouton es su excesiva sencillez; pero ha dado excelentes resultados al poner de manifiesto las dos grandes verdades de la gestión preocupación por las personas y por los resultados.

#### **1.1.5.4 Los sistemas gerenciales de Likert**

Formulan una técnica denominada “Perfil Organizacional” que sirve de barómetro para identificar qué tipos de sistema opera una organización y si la capacidad productiva de los recursos humanos permite aumentar o disminuir (Likert & Likert, 1986).

Rennis Likert, fundó el Instituto de Investigación Social de Michigan en 1946 y fue su director hasta 1970, propuso cuatro estilos de liderazgo: 1. Explotador- Autoritario [poca confianza en los subordinados], 2. Benevolente-Autoritario [Los gerentes dan órdenes y sus seguidores tienen alguna libertad para hacer comentarios], 3. Consultivo

[los gerentes fijan metas y dan órdenes generales y sus discutidas con sus empleados] y,  
4. Participativo [la gerencia tiene confianza en sus subordinados] (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001).

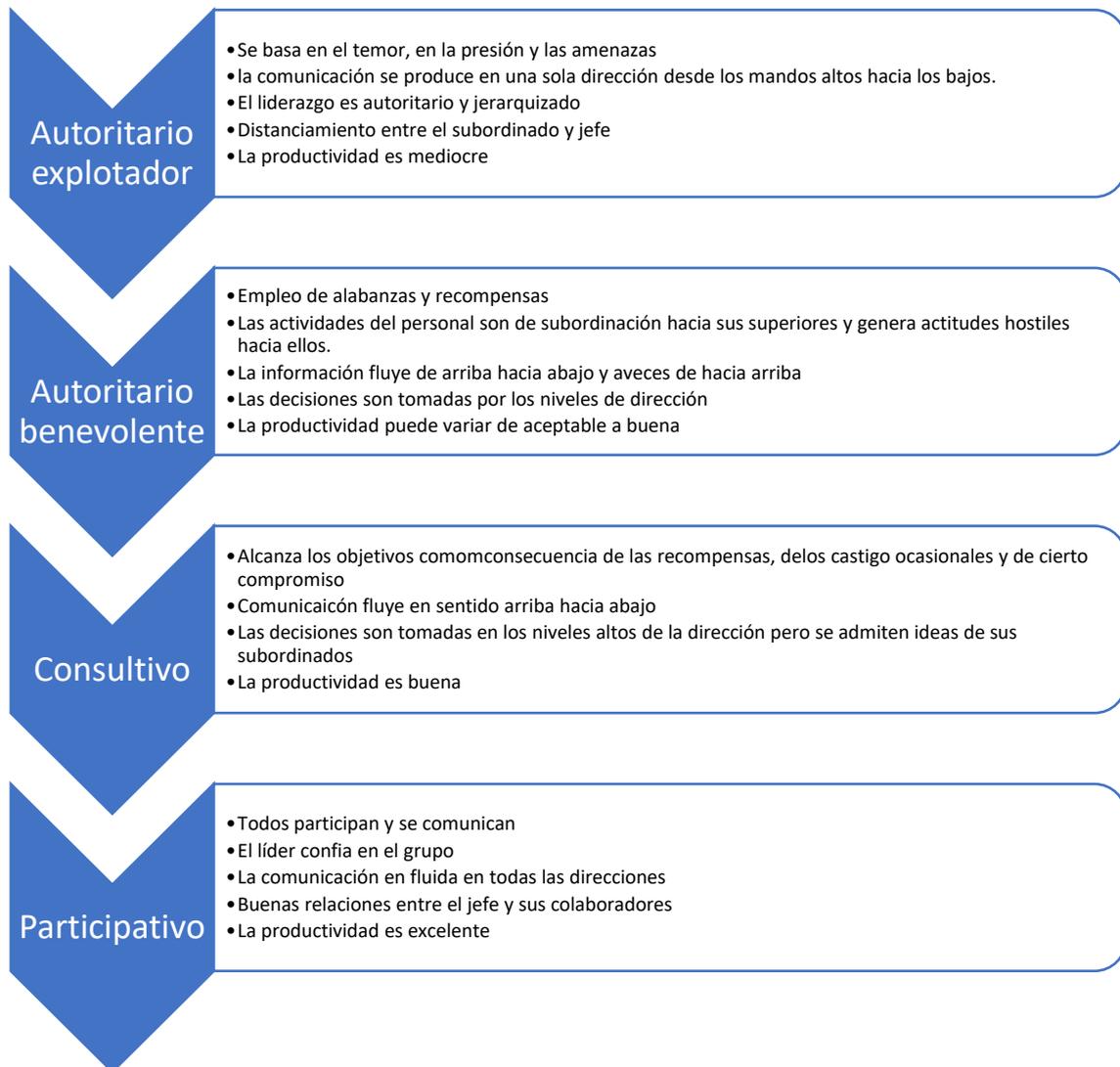


Figura 1- 4: Sistemas gerenciales de Likert

Fuente: Tomado de Likert (1986)

Likert citado en Ibarra et al (2007) señala que el estilo autoritario provee mejores resultados al corto plazo mientras que el estilo participativo proporciona resultados al largo plazo. Las inquietudes que se generan son si las consecuencias al corto plazo marcarán negativamente el desempeño en una perspectiva extensa.

Según Likert ese presenta una relación directa entre las variables causales administradas por los directivos, y las de resultados de la organización. Por otro lado, Likert considera también si el nexo está influenciado por una variable intermedia, que no es otra cosa que las personas.

#### 1.1.5.5 Modelo de control organizativo de Likert

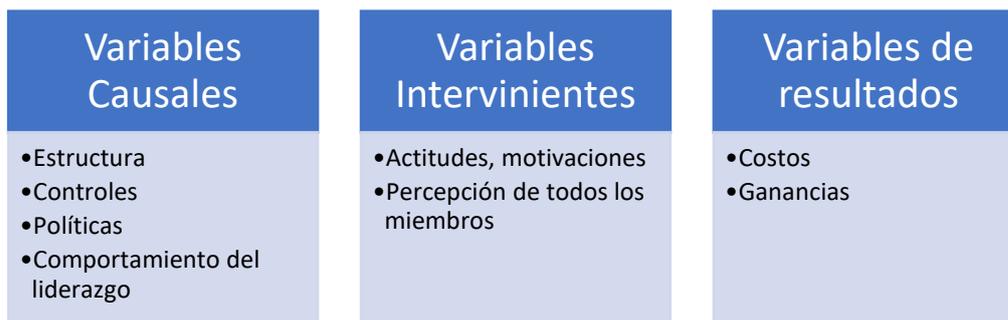


Figura 1- 5: Modelo de control organizativo de Likert

Fuente: Tomado de Hampton (1999)

Los directivos manipulan las variables causales en respuesta a la información referente al rendimiento final, no a los factores que influyen en ellos, por ello Likert, pensaba que los dirigentes tomaban medidas que perjudican la organización humana. Así también, las siguientes investigaciones aportaron al estudio de esta perspectiva: el liderazgo producto del estudio de Hawthorne, la teoría X y Y de Douglas McGregor, la teoría “Z” también llamado método japonés desarrollada por Willian Ouchi.

#### 1.1.6 Enfoque humanista

Este enfoque está constituido principalmente por personas quienes deben ser el centro de las decisiones organizacionales. Su principal exponente es McGregor (1994) quien estableció que detrás de cada decisión tomada por la dirección hay determinadas conjeturas sobre la naturaleza y conducta humana. Por tanto, para inferir en el estilo de dirección se depende del planteamiento que sobre el individuo tenga aquella persona que va a realizarlo. Para McGregor existen dos tipos básicos de liderazgo el estilo X y el estilo Y. El planteamiento teórico de McGregor está fundamentado en los aportes de Weber

acerca de su teoría de los valores y acciones y Maslow sobre la jerarquía de las motivaciones (Villar Vargas, 2016).

Los estilos definidos por este autor son por un lado el estilo clásico o tayloriano al que denomino teoría X, donde las personas tienen aversión para el trabajo, los colaboradores deben ser controlados, quienes a su vez realizan tareas con desagrado, la forma para lograr los objetivos es a través de los castigos. En segundo lugar, el estilo moderno u optimista denominado Y, que confía en sus seguidores y piensa que el ser humano se auto realiza en el desempeño de sus tareas (Hurtado Cuertas, 2008).

La teoría Y crea entornos organizativos adecuados, permitiendo que el colaborador contribuya con todo su potencial al logro de los objetivos propuestos. Los directivos fomentan la participación en la toma de decisiones e impulsan su autodirección. Una de las dificultades de esta teoría es que no es fácil poner en práctica debido a la mentalidad del supervisor y del empleado, ambos tienen conductas diferentes entre sí. Los trabajadores están acostumbrados a que les dirijan, les controlen y les repriman en la realización de sus necesidades sociales, del ego y de su autorrealización. Por tanto, no se puede esperar un cambio radical de un día para otro, sino mediante pasos pequeños.

### **1.1.7 Enfoque del poder y la influencia**

Este enfoque pretende explicar el liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder, así como, los mecanismos que operan sobre su ejercicio en la organización. Para Weber, el poder es considerado como la habilidad de los grupos o individuos "para cumplir su voluntad en una acción común aun contra la resistencia de otros que están participando en esa acción", así como también, un vínculo entre poder, autoridad y legitimidad (Weber, 1997, p. 180).

También, Hofstede (1993) sostiene que una sociedad con amplia distancia jerárquica y de poder acepta una amplia autoridad y poder dentro de las organizaciones. Por eso, los colaboradores muestran obediencia y respeto para con las personas que tienen algún grado de autoridad, es decir, se tiende a ampliar las desigualdades de poder en la organización, forjando en algunos empleados cierto temor al relacionarse con personas que tienen autoridad superior. Es así que, Carrillo y Sierra (2016) consideran indispensable identificar las bases, fuentes e instrumentos de poder que distinguen a

quienes lo practican de quienes están sometidos a este, debido a que el poder repercute en el comportamiento de los miembros en la organización.

Mientras que, Pfeffer (1993) plantea que el poder tiene una relación directamente proporcional con la jerarquía en las organizaciones, pues “está basado en el posicionamiento que uno tenga en la estructura social y en la división del trabajo” (p. 138). Precisamente, Mintzberg (1992) manifiesta que lo que realmente importa no es la definición de poder, sino conocer su ubicación en la organización. También sostiene que las organizaciones se estructuran en base en: la antigüedad de la organización y el tamaño, el sistema técnico, el medio ambiente y, por último, el poder (Mintzberg, 1992 y 2002).

Con relación a Fred Fiedler citado en Gómez Ortiz (2008) describe el grado de la posición que ocupa el líder y que le permite la adhesión de sus colaboradores y accedan su dirección y liderazgo, debido a que el poder de posición contiene el grado de autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar promociones o degradaciones.

Por otra parte, algunos autores han clasificado al poder como poder legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referente (French y Raven, 1959) mientras que, para Bass (1960) el poder puede ser personal procedente de los atributos de la persona y el poder de la posición derivado de los atributos de la situación. El poder se ha utilizado desde el enfoque de los rasgos, así como también, ha sido utilizado en alguna medida como un factor situacional. Dentro de esta aproximación encontramos la teoría del intercambio líder miembro (Leader member exchange theory o LMX theory), que está pensada a partir de la relación entre líderes y seguidores y propone que de la calidad de esta relación afecta de manera importante a las actitudes y comportamientos del líder y de sus seguidores (Salgado, Molina, Orjuela, & Pérez, 2002).

### **1.1.7.1 Teoría del Líder – Miembro LMX**

El modelo de líder-miembro se ha orientado en la interacción individual entre el líder y sus subordinados. En la mayoría de las teorías del liderazgo se asume que el líder se comporta de la misma manera con todos sus subordinados. En tanto que, la teoría LMX sugiere que el comportamiento diferente del líder con los subordinados de su grupo afecta el desempeño de los mismos. De acuerdo con el modelo existen dos grupos de subordinados: el *ingroup* o grupo interno, al que pertenecen los individuos del grupo que gozan de relaciones directas con el líder basadas en la confianza y respeto mutuo y su

relación es catalogada como de alta calidad; y el *out-group* o grupo externo, conformado por los empleados que tienen relaciones menos satisfactorias con su líder y se logran a partir de relaciones contractuales (Salgado, Molina, Orjuela, & Pérez, 2002).

Como cita Martín y Castro Solano (2010), el investigador Ansteenkiste con sus colaboradores revelaron que la edad predice directamente la satisfacción laboral, y el nivel de ingresos influye sobre los niveles de satisfacción y felicidad con la vida. Su investigación demuestra que las personas que le dieron mayor importancia al logro de objetivos materiales tales como ganar más dinero, obtener más reconocimiento, entre otros, tienden a ser menos felices con su vida y trabajo. Este modelo destaca la importancia de centrar la atención en la relación entre los líderes y seguidores y pone de relieve la singularidad de cada grupo de trabajo.

### 1.1.8 Enfoque Situacional

La teoría de la contingencia o situacional fue acuñada por Harvard Lawrence y Lorsch en 1967 quienes sostenían que la cantidad de incertidumbre y velocidad del cambio impactan en el desarrollo de las características de una organización. Lawrence y Lorsch establecen que el grado con el que las organizaciones diferencien el nivel requerido por el entorno y, al mismo tiempo integrar los diferentes departamentos en acciones colectivas garantizará el éxito organizacional.

Por tanto, la teoría de la contingencia aporta una interesante visión del proceso de adaptación y explican que la organización tiene tres áreas: el área de contacto con el exterior donde se encuentra la inteligencia de mercado, comprender las necesidades de los clientes e innovación; el área de contacto interno, necesidad de coordinación y flujo de información; área de contacto del individuo, capacidad para motivar, atraer y retener al personal.

Por otra parte, debido a que los investigadores no pudieron encontrar una serie de rasgos o comportamientos universales de los líderes decidieron enfocarse hacia la situación en la que ocurría el liderazgo. El enfoque situacional o contingente destaca que la eficacia organizacional no se logra siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo. Por el contrario, se debe hacer énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones y en la teoría administrativa, sino, por el contrario, todo es relativo (Nini Yohana, Angélica, & Luis Javier, 2003). El liderazgo situacional se basa en que las

personas pueden y quieren desarrollarse, por tanto, el liderazgo debe adaptarse a la situación (Blanchard, 2007).

Para que un líder sea eficaz, su comportamiento y estilo de dirección debe conocer las condiciones de la situación, un estilo que funciona en una situación determinada podría no funcionar en otras condiciones (Daft, 2006). Esta teoría afirma que diversos modelos comportamentales pueden resultar eficaces en contextos opuestos, mientras que un mismo comportamiento puede no ser el ideal en cada una de ellas (Evans, 1970; Fiedler, 1964, 1978; Fiedler y García, 1987; Hersey y Blanchard, 1969; Kerr y Jermier, 1978; Vroom y Yetton, 1973).

#### **1.1.8.1 Modelo de contingencia de Fiedler**

Fiedler (1965, 1967) presentó por primera vez a las relaciones de la contingencia en el campo del liderazgo, partiendo del supuesto de que el grupo está en función de la motivación y la conducta del líder, así como, la cantidad de control en cada situación (Palomo Badillo, 2014).

Fiedler y sus compañeros investigaron la relación entre el estilo de liderazgo y la situación de la organización, para ello correlacionaron el estilo del líder con la situación más favorable de éxito. Su utilidad se sitúa en el campo de la psicología organizacional donde se analiza que el estilo del líder está orientado hacia las relaciones o hacia las tareas. Un líder orientado hacia las relaciones siembra confianza y respeto y, un líder orientado hacia las tareas da instrucciones claras y se enfoca en el rendimiento.

La teoría situacional con mayor base experimental es la del modelo de Fiedler (Vroom & Jago, 1990), quien elaboró un cuestionario conocido como la escala del compañero menos preferido (CMP), la escala posee 16 pares de adjetivos y cada par está colocado en uno de los extremos de la escalas de 8 puntos, que describen atributos personales (Ramos Lopez, 2005). Si el líder describe al compañero menos preferido utilizando atributos positivos, se considera que está orientado hacia las relaciones, por el contrario, si el líder lo describe utilizando atributos negativos, se considera que está orientado hacia las tareas (Daft, 2006).

Fiedler y sus colegas estudiaron estas variaciones en diversos tipos de grupos, las correlaciones variaron ampliamente. Estas variaciones en los resultados produjeron

complicación a Fiedler y sus discípulos. Sin embargo, Fiedler descubrió que esta incongruencia podría explicarse clasificando las situaciones en tres dimensiones:

1. Estructura de la tarea: Tarea definida vagamente y de forma ambigua o cuando la tarea está definida y detallada.
2. Poder de puesto: Es el poder que ejerce el líder al puesto de trabajo que desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuando más firme resulta la posición de poder.
3. Relación entre el líder y los miembros: es el grado de confianza de los miembros con su líder, así como la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones (Vroom & Jago, 1990).

Relación entre el directivo y los miembros	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
Estructura de la tarea	Estructura	No Estructura	Estructura	No Estructura				
Poder del puesto del gerente	Firme	Débil	Firme	Débil	Firme	Débil	Firme	Débil

Figura 1- 6: Modelo de contingencia de Fiedler

Fuente: Tomado de Fiedler (1965)

Los líderes motivados por las relaciones tienen más éxito en situaciones moderadamente favorables mientras que los motivados por el trabajo suelen alcanzar mayores éxitos en situaciones muy desfavorables como en las muy favorables (Vroom & Jago, 1990). El modelo de Fiedler expone ciertas deficiencias por ejemplo no presenta normas para que los líderes se desempeñen eficazmente, así como también; sostiene que se debe enseñar a las personas a reconocer las condiciones en las que mejor rinden y a modificar la situación para adaptarlas a sus estilos (Fiedler, 1967). Sin embargo, considero que es más flexible adaptar el estilo a las exigencias de una situación en concreto.

### 1.1.8.2 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard

La teoría desarrollada por estos autores es una extensión de la rejilla del liderazgo, su análisis se orienta en las características de los seguidores como elemento más importante de la situación, determinando el comportamiento eficaz del líder. Su teoría se enfoca a dos categorías de conducta del liderazgo: conducta de tareas y conducta de relación (Ramos Lopez, 2005).

La teoría situacional consiste en seleccionar un estilo conveniente para la disposición que muestren sus seguidores. Las aportaciones de este modelo han permitido medir la relación entre el estilo del líder y la disposición del seguidor: Grado Bajo de disposición (da indicaciones, alto hacia las tareas-bajo hacia las relaciones), Grado moderado de disposición (vende una idea, alto hacia las tareas-alto hacia las relaciones), Grado alto de disposición (permite la participación, bajo hacia las tareas – alto hacia las relaciones), Grado muy alto de disposición (delega, bajo hacia las tareas, bajo hacia las relaciones) (Daft, 2006).

En esta teoría los líderes deben comportarse con los empleados, dependiendo del nivel de madurez que tengan los mismos con relación a las responsabilidades de su trabajo. Reconoce como niveles de madurez de un empleado los siguientes: M1. Personas son incapaces y no están dispuestas M2. Las personas son incapaces, pero pueden estar dispuestos a realizar las tareas, pero les falta conocimiento, M3. Las personas son capaces, pero no están comprometidos y están dispuestas hacer lo que el líder quiera, M4. Empleados capaces de trabajar por su cuenta y estar dispuestas hacer lo que se le pide (García Solarte, 2015).

Un escaso nivel de madurez de sus colaboradores exige un sistema efectivo. A medida que incrementa el nivel de madurez de sus colaboradores, se efectúa la transición a la venta, seguida de la participación y finalmente con un grupo maduro se da la delegación (Vroom & Jago, 1990). Es importante indicar que la teoría de Hersey y Blanchard se ha utilizado en reiteradas ocasiones en la formación de directores y ejecutivo solo seguida de la cuadrícula empresarial de Blake y Mouton. Existen limitaciones como: escasa ausencia de investigaciones que valide el modelo en su conjunto, la teoría no reconoce que los grupos de trabajo pueden tener múltiple madurez dependiendo de las exigencias externas y, el papel que desempeñan, entre otras.

### 1.1.8.3 La teoría del Camino-meta (Path Goal)

Evans (1970) y House (1971) presentan un modelo de contingencia del liderazgo que integra el modelo motivacional de las expectativas y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio (Palomo Badillo, 2014).

La teoría del camino meta ha dado lugar a muchos más trabajos de investigación que el modelo de Hersey y Blanchard y ha producido tantas pruebas de su validez como el modelo de Fiedler (Vroom & Jago, 1990). En esta teoría, el líder es el responsable de aumentar la motivación de sus seguidores con el objetivo de que logren alcanzar tanto sus metas personales como organizacionales a cambio de premios intrínsecos y extrínsecos al trabajo (Daft, 2006). Para Figueroa (2012) la tarea del líder está en hacer que el camino a las recompensas sea más fácil de alcanzar incrementando las oportunidades de satisfacción durante el recorrido.

Las perspectivas de este modelo se orientan a que el líder la lleve a reforzar, refinar y ampliar sus premisas incorporando algunas variables moderadoras adicionales y despojarse de su sesgo conductual (House R. , 1971). Fiedler manifestaba que cuando cambiara la situación, otros líderes se harían cargo, mientras que House dice que los líderes modifican su comportamiento para adecuarse a la situación (Vroom & Jago, 1990).

Los comportamientos del líder de acuerdo con esta teoría se clasifican en liderazgo de apoyo (interés por las necesidades de sus subalternos, liderazgo directivo (explica a sus seguidores que deben hacer), liderazgo participativo (consulta a sus subalternos antes de tomar decisiones), liderazgo orientado al logro (establece metas claras para sus subalternos) (Daft, 2006). Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo en función de la combinación de dos tipos de conducta: la de consideración y de iniciación a la estructura:

1. Directivo: proporciona dirección a los subordinados sobre que se debe hacer, cuándo y por quién. Se aplica a colaboradores inexpertos para lograr obtener experiencia en cuanto a la tarea.
2. De apoyo: preocupación por las necesidades y el bienestar de los subordinados, consiguiendo de ellos una actitud directa para la consecución de las tareas.
3. Participativo: se propicia un clima favorable donde los empleados participan en la toma de decisiones.

4. Orientado al Logro: El líder desarrolla una gran confianza en las capacidades de sus colaboradores para lograr los objetivos y tareas establecidas.

Vroom y Jago (1990) manifiestan que la teoría de Fiedler, comparada con la teoría del camino, se ocupa de forma más específica del concepto de participación y de los resultados. En tanto que, al compararla con Hersey y Blanchard, se nota que las contingencias que gobiernan la participación son más complejas y no se basan en variables escasamente definidas.

#### **1.1.8.4 La teoría de la decisión normativa**

El modelo propuesto se encuentra dentro de la línea de Fiedler, Hersey y Blanchard y House, de manera que se preocupa de las diferencias situacionales. Compartía con Hersey y Blanchard y House su interés por el líder, con Fiedler y House las características situacionales incluyendo no solo las cualidades de los subordinados sino el trabajo por realizar.

Pero difería en que formulaba su interés en el grado y forma de participación en la toma de decisiones. Difería también, en el término de situación, para Fiedler la situación era compatible con las cualidades del líder, para Hersey y Blanchard el nivel de madurez de los empleados, para House es el trabajo asignado a sus subordinados y para Vroom y Yetton la situación es un problema de decisión que enfrenta el líder (Vroom & Jago, 1990). Por tanto, cada decisión presenta una combinación de características que influye en la elección que realice el líder sobre el estilo de liderazgo.

#### **1.1.8.5 Liderazgo Situacional II**

Algunas teorías han propuesto un estilo ideal de liderazgo así, por ejemplo, la Universidad Estatal de Ohio propone el estilo Alta Consideración y Alta Estructura, Blake y Mouton manifiestan que el estilo óptimo es máxima preocupación por la producción y por las personas. Sin embargo, en la actualidad se ha demostrado que no existe un estilo único que tenga éxito en todas las situaciones, por tanto, los managers que logran resultados óptimos son aquellos que pueden adaptar su conducta a sus colaboradores y a la situación.

### 1.1.8.6 Estilos de Liderazgo según Blanchard

La teoría del liderazgo Situacional se fundamenta en los estudios de la Universidad de Ohio y en la teoría de los Estilos de Dirección de Reddin (1967) junto con las contribuciones de Hersey y Blanchard (1969,1982). En sus inicios esta teoría fue llamada Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo, luego en el año 1982, al modelo se lo denomina Liderazgo Situacional, dos años más tarde Blanchard y sus colegas presentan un tercer modelo denominado Liderazgo Situacional II (Blanchard, 1984).

Blanchard define los estilos de liderazgo en función de la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder y cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores. Estos dos tipos de comportamiento dan lugar a cuatro estilos diferentes de dirección:

*Estilo de dirección (ordenar):* utiliza un elevado nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo. El directivo proporciona instrucciones específicas en la cuales le describe al colaborador en qué consiste la tarea, cuándo y cómo debe realizarla. Supervisa de cerca el desempeño y brinda cierto grado de apoyo. Toma decisiones sin tener en cuenta los aportes o las opiniones de los seguidores.

*Estilo de entrenamiento (persuadir):* utiliza ambos tipos de comportamiento, de dirección y apoyo. Mantiene alta dirección, supervisión implica reconocer los avances que se producen en el rendimiento del colaborador. Da instrucciones específicas y supervisa el desempeño, explica las decisiones, es decir, por qué deben llevarse a cabo determinadas tareas, al tiempo que da la oportunidad de hacer aclaraciones. Realiza esfuerzos equilibrados para dirigir y apoyar a los colaboradores. A veces consulta a los empleados a la hora de tomar una decisión.

*Estilo de Apoyo:* mantiene un comportamiento de apoyo elevado disminuyendo el comportamiento de dirección. Dedicar muy poco tiempo a dar instrucciones y más bien se preocupa por alentarlos, concentra pocos esfuerzos en hacer seguimiento al desempeño a los seguidores. Toma las decisiones en consenso.

*Estilo de delegación:* El líder disminuye su nivel de intervención, delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

### 1.1.9 Enfoque transformacional

A partir de los fundamentos teóricos previos, es importante comprender el concepto del líder transaccional y transformacional. El modelo de liderazgo de Bass (1985) distingue principalmente entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional por una parte, está integrado por los factores de recompensa contingente y dirección por excepción (Cuadrado & Molero, 2002) mientras que el liderazgo transformacional eleva el interés de los seguidores, a partir de la concientización y aceptación de la misión organizacional, trascender a nuestros propios intereses y pensar en el interés de bienestar del equipo (Mendoza Martínez, Escobar Álvarez, & García Rivera, 2012). Almonte, Pedraja y Rodríguez (2010) puntualiza que, en la actualidad, lo más importante es el estudio de las teorías de liderazgo transaccional y transformacional.

Bass (1985) desarrolló el primer instrumento elaborado para medir los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire, el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), el mismo que ha experimentado varias revisiones y reformas. Bass y Avolio, citados en Mendoza y Riaga (2006), consideran que un líder puede combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional; así también, describen 8 dimensiones del liderazgo que se enlistan a continuación. Por un lado, 3 tipos de estrategia para el liderazgo transaccional, 4 dimensiones para el transformacional y 1 forma para el estilo Laissez-Faire.

1. Recompensa o reconocimiento contingente: El líder promete recompensas por el cumplimiento de objetivos a sus seguidores. El premio es dependiente del esfuerzo y el horizonte de actuación de logro.
2. Administración activa por excepción: El líder centra su atención en algunos problemas de la organización. Controla y busca que no existan desviaciones y para ello posee sistemas de monitoreo, control y acciones correctivas; está perseverantemente supervisando la actuación de los colaboradores.
3. Administración pasiva por excepción: Los líderes solo se aparecen en acción cuando surgen desviaciones, irregularidades, problemas en general e intervienen a menos que no exista remedio.
4. Influencia y carisma: El líder es carismático, tiene un elevado grado de ética, confianza e integridad, actúa a la cabeza en momentos difíciles, respeta la autoridad y se apoya en el compromiso de sus seguidores.
5. Motivación e inspiración: El líder motiva a sus seguidores a alcanzar estándares altos en su desempeño y espera de ellos su máximo esfuerzo. Brinda palabras

confortadoras, acrecienta el optimismo y entusiasmo, y transmite propósitos importantes con simplicidad.

6. Estímulo intelectual: Estimula intelectualmente a que sus seguidores alcancen sus propias habilidades y alienta la creatividad de sus seguidores. El líder hace empeño en la inteligencia y racionalidad y solución de problemas buscando la innovación constante.
7. Consideración individual: El líder se interesa por desarrollar profesionalmente a sus seguidores generando oportunidades de crecimiento para ellos.
8. Laissez faire: Ausencia del liderazgo, se la considera como dirección pasiva o no directiva, es aquella que evita tomar decisiones, le es indiferente hacer o no algo. Es un líder indeciso, no se compromete y se reusa a asumir responsabilidades.

### **1.1.10 Otros enfoques**

#### **1.1.10.1 Liderazgo y género**

El concepto de género a nivel filosófico nace a partir de los años setenta en Estados Unidos, ante la falta de marco conceptual con el cual formular la reflexión sobre los sexos. El género ha sido un tema ampliamente discutido y existen múltiples definiciones, así, para Cáceres, Sachicol e Hinojo (2015) “el género es una construcción histórica, social y cultural, por tanto cambiante, dependiendo de la circunstancia histórica, del modelo de social imperante, etc.” (pág. 298). También es considerado como una condición dinámica, edificada socialmente, que tiene como pilar fundamental las distas sexuales biológicas y que a partir de estas se determinan los papeles sociales de hombres y mujeres (Hardy & Jiménez, 2001).

Por otra parte, para Scott (1997) el género es una “forma primaria de relaciones significantes de poder” (pág. 289) . A través del género se conforma la identidad del género femenino y masculino como una percepción de pertenecer a uno u otro sexo. A pesar de los avances en materia de igualdad de género, la cantidad de mujeres en puestos directivos sigue siendo marcadamente inferior en comparación con el de los hombres (Delgado Iglesias, Palma Navarro , & Rivas Pajares, 2015), y son pocos los logros en términos de equidad de género que han conseguido hasta la actualidad (Vega Robles, 2007). Esto ha motivado la búsqueda de factores, rasgos motivacionales, de personalidad

y de valores; basados en la cultura organizacional, y, también de tipo sociológico, entre otros (Gutiérrez Valdenito, 2015).

El estudio sobre liderazgo y género se ha convertido en una línea de investigación que se ha desarrollado en los últimos años, debido al interés por conocer si hombres y mujeres comparten o difieren los estilos de liderazgo. Esto puede deberse a que las “mujeres se han ido incorporando a dicha función tímidamente, con humildad, e imitando los modelos existentes” (Munduato, 2003, pág. 3), y que a pesar de ello muestran que se han atrevido a transgredir los papeles y estereotipos de género establecidos tradicionalmente por la sociedad.

Los logros conseguidos en la legislación, el acceso de la mujer a la educación, los cambios en el mercado han permitido la incorporación de las mujeres a la actividad laboral. A pesar de ello, esta incorporación se ha dado en condiciones de desigualdad en relación con el género masculino, donde se hace evidente la disyunción del género en las organizaciones. Esto se puede identificar rápidamente en las condiciones de salario más bajo en relación con sus pares hombre, menos oportunidades de promoción, y menos oportunidades para participar en procesos de toma de decisiones.

Sentenciosamente se ha asociado al liderazgo con el género masculino, por ello los cargos están caracterizados con propiedades acusadas a los hombres tales como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea (Lupano Perugini & Castro Solano, 2011). Así, el estilo directivo orientado a la tarea refleja el estereotipo masculino y el estilo orientado a las personas refleja el estereotipo femenino y es predominante entre las mujeres (Ruiloba Núñez, 2013).

Existen tres tipos de enfoques que permiten analizar la forma de liderar de los hombres y de las mujeres. Por un lado, el enfoque de la igualdad el mismo que se refiere a que no existen diferencias fundamentales entre la forma de liderar de los hombres y mujeres, esto se corrobora en múltiples estudios que anulan la posibilidad de encontrar estereotipos que adjudican, valores, rasgos consustanciales únicamente en el género masculino, y más bien prestan importancia a la igualdad de derechos. Por otra parte, el enfoque de la diferencia, donde las mujeres protegen la valoración de sus diferencias y proponen la igualdad social y distintiva entre hombres y mujeres.

Así también, manifiesta la posibilidad del ecofeminismo crítico donde se reivindican la igualdad y la autonomía del género femenino y su lucha por construir una cultura ecológica de la igualdad. Finalmente, el tercer enfoque deconstructivista donde se

pretende disolver las identidades sexuales de hombre y mujer y descifrar cuáles son las restricciones que limitan el liderazgo femenino: techo de cristal, federaciones de hombres espacios homosociales, entre otros (Bastidas , 2012).

Helgesen en el año (1990) realizó un estudio del trabajo de cuatro líderes mujeres, que incluye a dos directivas femeninas. Esta investigación consideró el aspecto laboral, el familiar, biográfico, entre otros aspectos de estas líderes. Por otra parte, años antes, Mintzberg (1973), estudió detenidamente el comportamiento de cinco directivos hombres, durante varios días de jornada laboral. Esto, según la opinión de algunos autores, cambió las ideas de la gente sobre la dirección. Conozcamos los fundamentos que de manera resumida presenta Helgesen (1990) y que seguimos literalmente en esta parte del plan.

Cuadro 1- 1: Como dirigen los hombres y las mujeres

HOMBRES	MUJERES
Emplean el 60 % de su tiempo en reuniones programadas.	Emplean un 40 % del 60 % de su tiempo en reuniones programadas.
La mayor parte de sus reuniones duran menos de 10 minutos.	
Tienen poco tiempo para el descanso.	Poseen menos niveles de estrés debido a los descansos.
El tiempo libre lo utilizan para dialogar con sus subordinados en temas importantes y a veces triviales.	Se interesan por los demás, atribuyen importancia a las relaciones, les gusta dialogar con sus subordinados.
Dedican escaso tiempo a la familia.	No sacrifican el tiempo de su familia, ellos son su prioridad.
Realizan pocas actividades recreativas (teatro, conciertos entre otros).	Las mujeres disfrutan de la lectura, del arte entre otras cosas.
Prefieren hablar telefónicamente que responder mensajes escritos.	Están dispuestas a responder mensajes escritos sin inconveniente.
Utilizan entre un 22 % y un 38 % de su tiempo para relacionarse con colegas, competidores o clientes, con el objetivo de obtener información que beneficie a la organización.	Dedican el 20 % del 40 % del tiempo a las relaciones con los colegas, competidoras y/o clientes.
Consideran que la información que poseen dentro y fuera de la organización es su principal fuente de poder.	Se interesan por múltiples cosas entre estas están, por ejemplo: la familia, el entorno, la educación. La idea de pertenencia a un grupo es más trascendental que la de obtener logros individuales.

Les interesa el corto plazo.

Están preocupadas por el largo plazo.

---

Fuente: Tomado de Helgesen 1990

La literatura revisada para esta investigación sobre estilos de liderazgo y género está caracterizada por ser heterogénea y compleja. Los principales motivos son, entre otros, que las investigaciones enfocan distintos estilos de liderazgo y muestran resultados contradictorios. En este recorrido teórico se descubrieron resultados tanto a favor como en contra de las formas de liderar de hombres y mujeres. Así como también, la incidencia de los estereotipos que señalan posiciones de gestión como más características del patrón masculino que del femenino. Igualmente, se exponen perspectivas estereotipadas sobre los comportamientos aceptables y/o esperados en un hombre gestor y en una mujer gestora.

#### **1.1.10.2 Liderazgo basado en resultados**

Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) sostienen que los líderes eficaces hacen mucho más que demostrar atributos, consiguen resultados. Estos investigadores proponen una fórmula sencilla: Liderazgo eficaz = atributos \* resultados. En su libro liderazgo basado en resultados explora cuatro resultados que los líderes deben entregar: empleados (compromiso y competencia de los empleados que sean evidentes en las medidas de retención y productividad), organización (construcción de capacidades que den forma a la organización), clientes (satisfacción del cliente y participación del mercado), inversionistas (construcción de confianza de los inversionistas, aumentar el valor de acciones en forma continua y duradera).

#### **1.1.10.3 Liderazgo que consigue resultados e inteligencia emocional**

Daniel Goleman (2003) sostiene que los líderes eficientes son aquellos que marcan estrategias, motivan, crean misión, implantan cultura y utilizan una serie de estilos. Una investigación realizada por la consultoría Hay/Mc a una muestra aleatoria de 3871 extraídos de un listado de más de 20.000 ejecutivos de todo el mundo, descubre seis estilos de liderazgo distintos derivados de componentes de la inteligencia emocional.

Los resultados sostienen que los líderes con mejores resultados no se basan en un solo estilo, sino que utilizan muchos o la mayoría de ellos en una semana, en función de las circunstancias que atraviese la organización. Por lo tanto, los líderes que empleen un amplio repertorio de estilos y creen resonancia serán unos líderes más eficientes.

Se entiende por resonancia a la creación de una frecuencia directa entre las emociones de los miembros del grupo y creen ambientes de trabajo inspiradores y creativos, donde se desarrollen sentimientos y emociones directas que permitan contribuir con el logro de resultados.

Goleman et al. (2002) recoge en su concepto de resonancia, actitudes y características de los directivos. Por ejemplo, cuando se asigna una responsabilidad e influencia al directivo en el desempeño de sus colaboradores, se reconoce los planteamientos teóricos de Likert y su sistema 4. O cuando se establece la idea de atender a las personas y las actividades para alcanzar resultados, hace mención de los aportes de Blake y Mouton. Se concluye que los seis estilos responden a actitudes previamente resaltadas por diversos planteamientos de importantes autores de la teoría de la dirección (Villar Vargas, 2016).

Los estilos de liderazgo determinados por la consultora Hay/McBer son: Visionario (orientativo), coach (desarrollo de la gente para el futuro), afiliativo, democráticos (fomentan la democracia y participación), marcapaso o ejemplarizantes (generan rendimiento y autonomía) y autoritario dominante o coercitivo) Goleman et al. (2002).

Cuadro 1- 2: Estilos de liderazgo de Hay/McBer

	Visionario	Coach	Afiliativo	Democrático	Marcapaso	Autoritario
Características	Inspira, es empático  Crea su propia visión	Escucha, anima, delega  Es consejero, ayuda a sus colaboradores a identificar sus propias fuerzas y debilidades	Soluciona conflictos  Promueve armonía  Conecta a la gente entre sí	Escucha activa  Trabaja en equipo  Crea consenso  Colaborador	Orientación al logro  Iniciativa  Altos estándares propios  Baja empatía y colaboración	Ordena  Supervisa  Genera disonancia
Resonancia	Mueve a las personas hacia el cumplimiento de sueños compartidos.	Vincula el deseo de los seguidores con las metas organizacionales.	Crea armonía.  Conecta a la gente el uno con el otro.	Estima los aportes de sus empleados.	Es desafiante al logro de metas de la organización.	Da dirección clara en una situación de crisis.
Clima interno	Muy fuerte positivo	Fuerte positivo	Positivo	Positivo	Muy negativo	Altamente negativo
Cuando funciona mejor	Cambio radical	Ayuda a los colaboradores a mejorar su desempeño a través de la construcción de capacidades a largo plazo	Motivar durante épocas agotadoras	Consigue contribuciones valiosas de sus empleados	Consigue resultados a través de equipos competentes	En situaciones de crisis donde se requiera impulsar un cambio

Fuente: Tomado de Goleman et al. (2002)

Algunas investigaciones señalan que los estilos de dirección que generan un impacto emocional positivo son aquellos que afirman tener mejores resultados que aquellos que no lo hacen. De los seis estilos, el estilo visionario es el más efectivo debido a que impulsa en los colaboradores una motivación por alcanzar sus metas, mismas que están alineadas a las organizacionales. Goleman afirma que muchos directivos utilizan diferentes estilos en forma diaria o semanal de una forma equilibrada dependiendo de la situación o contexto del negocio Goleman et al. (2002).

Años más tarde, Daniel Goleman en su libro "Inteligencia Emocional" (2012) cambia el concepto anterior de inteligencia y presenta pautas para comprender el comportamiento en la empresa, de sus líderes, y por extensión de sus colaboradores en los equipos de trabajo. Goleman considera que la obsesión sobre el coeficiente intelectual, con el que hasta el momento se han manejado ejecutivos de las grandes empresas para ser considerados, y no quedar fuera del sistema ante los constantes cambios tecnológicos y de la economía global, ha sido equivocada. El factor para considerar no es el cociente intelectual, sino la inteligencia emocional. La inteligencia emocional está basada en 5 aptitudes:

Cuadro 1- 3: Aptitudes Inteligencia Emocional

Definición General: "Las habilidades llamadas IE incluyen auto control, entusiasmo, persistencia y la habilidad para motivarse a uno mismo... Hay una palabra pasada de moda que engloba todo el abanico de destrezas que integran la IE: el carácter"				
Autoconciencia emocional	Auto regulación	Motivación	Empatía	Habilidad Social
Conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo, autoconfianza	Autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad, innovación	Motivación de logro, compromiso, iniciativa, optimismo	Comprender a otros, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política	Influencia, comunicación, liderazgo, canalización del cambio, resolución de conflictos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo

Fuente: Tomado de Goleman et al. (1995)

#### **1.1.10.4 Liderazgo Visionario**

El directivo tiene la responsabilidad de definir una visión para la organización y asegurarse de comunicarla adecuadamente. Para Kotter (1999) la propuesta de la visión no es obra de una sola persona sino de un grupo de individuos, una visión es algo que sirve para tener una idea clara de hacia dónde ir la organización. Por tanto, la visión no es una declaración bonita es un instrumento para el desarrollo empresarial.

A partir de esto, este tipo de liderazgo va más allá de las relaciones del momento, define metas nuevas (Hellriegel et al. , 1998). De manera semejante Davis et al. (2013) señala que, los líderes visionarios son aquellos sujetos capaces visualizar el cómo debe ser la organización y usar sus destrezas de comunicación para lograr que los demás compartan esa visión.

Por otra parte, Robbins (1998) manifiesta, como el liderazgo crear y articula una visión realista, para una organización que pone en juego las habilidades, talentos y recursos para avizorar el futuro y sus resultados futuros. El líder visionario analiza las situaciones, no busca culpables y averigua en conjunto las causas de los problemas. Se caracteriza por ser proactivo, innovador y creativo haciéndole ver a los colaboradores la importancia del cambio. Es ejemplo de disciplina, responsabilidad, respeto por el ser humano y tiene pleno conocimiento del proceso para adquirir capacidad de transmitirlo y hacer que el grupo se comprometa con los objetivos organizacionales (Perez Uribe, 2006).

#### **1.1.10.5 Liderazgo de servicio**

Este estilo de liderazgo lleva los supuestos de liderazgo a un paso más lejos para los líderes y sus seguidores. Johnson y Johnson una de las empresas más importantes del mundo, resumió las ideas de liderazgo de apoyo en la expresión “servir” (Daft, 2006). El liderazgo de servicio está representado por las competencias extraordinarias ofreciendo servicios con un nivel sobresaliente (Albarrán, de Pelekais, & Aguirre, 2014). Para Daft (2006) en este tipo de organizaciones los líderes orientan sus intereses en servir a los empleados, clientes, grupos de interés y público en general.

Robert Greenleaf (1999) fue el pionero en hablar sobre liderazgo de servicio y definió cuatro preceptos básicos: Anteponer el servicio al interés personal, Primero

escuchar para afirmar su confianza, Inspirar confianza siendo confiable, nutrir a otros y Ayudarles a ser seres enteros.

#### **1.1.10.6 Teorías Implícitas del Liderazgo (TILs)**

El liderazgo ha sido analizado desde dos perspectivas, la primera donde el contexto organizacional y las prácticas culturales no ejercen influencia en las características del liderazgo, debido a que los atributos del líder son en su mayoría universales (Castro Solano, 2006; Child y Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995). El segundo enfoque en cambio considera que existe un liderazgo eficaz cuando el líder es reconocido en ese papel y ese reconocimiento guarda estrecha relación con los valores, tradiciones culturales y los pensamientos de sus seguidores (House, Wright y Aditya, 1997). Por tanto, podemos decir que las TILs son “representaciones individuales, normativas y específicas, socio construidas por el sujeto y que le conducen, ante comportamientos acordes con ellas, a realizar atribuciones del liderazgo” (Peris Pichastor, 1998).

Los seguidores a través de su socialización y de las experiencias pasadas con líderes, desarrollan TILs, es decir, asunciones personales sobre los atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal en la organización (Castro Solano & Fernández Liporace, 2006). Las TILs se almacenan en la memoria y se activan cuando estas están en contacto con una persona líder.

Lord (1984) pretende explicar el liderazgo en términos de proceso de categorización cognitiva debido a que las propiedades de las categorías pueden usarse para facilitar otras tareas de procesamiento de la información por ejemplo el recuerdo de información del líder. Lord, Foti y De Vader (1984), desarrollaron un modelo que permite efectuar una categorización del liderazgo, aseverando que las percepciones acerca de este se componen de un número dado de categorías o esquemas jerárquicamente organizados y que varía a lo largo de las dimensiones verticales y horizontales, donde cada uno está representado por un conjunto de prototipos (Castro Solano & Fernández Liporace, 2006).

Si bien los aportes sobre liderazgo son múltiples, interesa para este trabajo de investigación doctoral señalar una línea teórica que sirve de base para justificar la relación entre el liderazgo y los resultados financieros. Se trata así de las contribuciones teorías contemporáneas donde por una parte encontramos a las teorías implícitas del Liderazgo TIL's de Lord, Foti y De Vader (1984) en su intento por explicar este proceso complejo

que se da entre líderes y seguidores. “El liderazgo como proceso de intercambio entre líderes y seguidores está sumamente ligado al contexto y a las experiencias previas que tienen las partes intervinientes en este proceso (Castro Solano & Fernández Liporace, 2006).

Del mismo modo, las teorías implícitas de liderazgo limitan, moderan y orientan el ejercicio del liderazgo, la aceptación de los líderes y la percepción de si estos son efectivos o no (Felcman & Blutman, 2011).

## **1.2 Fundamento filosófico y selección del modelo de investigación**

Entendiendo que todo trabajo de investigación debe aportar algo nuevo al mundo y que no puede quedarse en una disquisición de trabajos realizados anteriormente por otros académicos. La presente investigación se construye sobre la base de lo aprendido de los demás a través de una acuciosa revisión de los conocimientos teóricos y empíricos y un proceso de reflexión que es el pequeño paso que se intenta dar en búsqueda de profundizar en la comprensión de las relaciones entre los líderes y sus grupos, su estilo de dirección, la búsqueda de determinados comportamientos y habilidades personales que generan mejores resultados financieros en las entidades investigadas.

La presente investigación se sustenta en teorías clásicas y contemporáneas; así como es el caso de la teoría de liderazgo de House (1971) que ha dado lugar a muchos más trabajos de investigación que los del modelo de Hersey – Blanchard y han producido tantos estudios empíricos que los del modelo de Fiedler (Vroom & Jago, 1990). Este modelo se diferencia del situacional en que el líder debe adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores y se distingue del modelo de la contingencia por que busca hacer coincidir el estilo del líder con las variables situacionales específicas (Castro Solano, Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D, 2007).

Se eligió el modelo del Camino Meta debido a que se relaciona el estilo del líder, las características de sus subordinados y el tiempo de ambiente laboral, así como también; por el reto que tiene el líder de escoger un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades motivacionales de sus seguidores y a las características del ambiente de trabajo. En el mismo sentido, esta teoría prescribe lo que el líder debe hacer para que sus colaboradores alcancen sus objetivos propuestos. Es importante mencionar que esta teoría nos permitirá tener indicios sobre el estilo del líder.

Por otro lado, se seleccionó la teoría del intercambio líder seguidor (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-Bien 1995), que añade además de las variables situacionales, las interacciones entre los líderes y seguidores, cuyo reto radica en que el líder debe desarrollar relaciones de confianza con algunos colaboradores y como mantener conformes a los colaboradores que están fuera de su círculo íntimo para que desarrollen de forma apropiada sus tareas.

Otro enfoque considerado para esta investigación corresponde a la teoría del procesamiento de la información, una nueva corriente en el estudio del liderazgo propuesta por (Lord, Foti y De Vader, 1984), donde analizan el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de los líderes y seguidores en el proceso del liderazgo. Esta teoría define la creencia acerca de cómo se debe comportar un líder para ser considerado como tal, así como también; el proceso de categorización de un prototipo de liderazgo ideal (Castro Solano et al., 2007).

Finalmente, en relación al desempeño financiero, se consideran los indicadores publicados en SEPS de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas del segmento uno y dos. Como se indica en la metodología, los indicadores son morosidad, eficiencia microeconómica, rentabilidad, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, suficiencia patrimonial, intermediación financiera, eficiencia financiera, cartera por vencer. Además, se incluye la ganancia o pérdida y los activos reportados en el estado de situación financiera y de resultados.

### **1.3 Análisis financiero**

El análisis financiero evalúa el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio económico y compara sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que tengan características similares (Nava y Marbellis, 2009). El análisis financiero se fundamenta en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una organización. En las organizaciones los indicadores financieros se utilizan para determinar su condición financiera; debido a que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la empresa permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.

Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados para realizar el análisis financiero, se encuentran los siguientes: indicadores de liquidez, intermediación financiera, morosidad, rentabilidad, eficiencia microeconómica, suficiencia patrimonial, vulnerabilidad patrimonial y cartera por vencer.

### **1.3.1 Liquidez**

Proporcionan una medida de liquidez de la empresa, es decir su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo (Emery, Finnerty y Stowe, 2000). Por otra parte, 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 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

### **1.3.2 Intermediación Financiera**

Mide el nivel de préstamos o créditos otorgados en relación de la cantidad de depósitos efectuados por parte de los depositantes en una entidad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

### **1.3.3 Morosidad**

Mide el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de la cartera. Las ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por la línea de crédito (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

### **1.3.4 Rentabilidad**

Mide el nivel de utilidad o pérdida que generó la organización en relación con el patrimonio. La rentabilidad del patrimonio expresa el comportamiento de la situación económica y su retribución al capital propio (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

### **1.3.5 Eficiencia microeconómica**

Mide qué proporción de los gastos operativos pueden ser cubiertos con el margen neto financiero (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

### 1.3.6 Suficiencia Patrimonial

Este índice permite prevenir la quiebra, en el caso de que este no pueda cubrir las obligaciones que mantiene con los depositantes (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

### 1.3.7 Vulnerabilidad del Patrimonio

Cuantifica la proporción de vulnerabilidad que presenta el patrimonio de las instituciones financieras en relación con el valor de la cartera improductiva (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017). En algunos casos el indicador de vulnerabilidad patrimonial se presenta con signo negativo debido a que el valor de las provisiones supera el monto de la cartera improductiva.

### 1.3.8 Cartera por vencer

Corresponde a todas las operaciones de crédito que se encuentran al día en sus obligaciones con la Cooperativa.

Cuadro 1- 4: Índices Financieros y Resultados Financieros

INDICES FINANCIEROS
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>
(PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO
<b>RENTABILIDAD</b>
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>

CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)

**EFICIENCIA FINANCIERA**

MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO

MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO

**RENDIMIENTO DE LA CARTERA**

CARTERA POR VENCER TOTAL

**LIQUIDEZ**

FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO

**SOLVENCIA**

SOLVENCIA PATRIMONIAL

**VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO**

CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)

CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)

$FK = (\text{PATRIMONIO} + \text{RESULTADOS} - \text{INGRESOS EXTRAORDINARIOS}) / \text{ACTIVOS TOTALES}$

$FI = 1 + (\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS} / \text{ACTIVOS TOTALES})$

INDICE DE CAPITALIZACION NETO:  $FK / FI$

---

**RESULTADOS FINANCIEROS**

---

GANANCIA O PERDIDA

INGRESOS

ACTIVOS

---

Fuente: Elaboración propia con base en Boletín Financiero SEPS 2017

## Capítulo 2

*“La mente que se abre a una nueva idea jamás volverá a su tamaño original”*

*Albert Einstein*

## 2 Metodología

El diseño del presente estudio tiene alcance exploratorio – descriptivo y correlacional, con enfoque cuantitativo no experimental, de corte transversal realizado en el segundo semestre del año 2018. Se seleccionaron para el presente estudio 6 cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador que corresponden tres de ellas al segmento 1 (con activos mayores a 80 millones de dólares) y tres al segmento 2 (con activos mayores 20 millones hasta 80 millones de dólares) según la clasificación de la SEPS. El estudio se apoyó en fuentes primarias por medio de encuestas; así como también, en fuentes secundarias utilizando los boletines financieros emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para el análisis de los principales indicadores y resultados financieros de las cooperativas.

Esta investigación, se basa en el muestreo no probabilístico de tipo intencional, debido a que, se seleccionaron las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, del segmento uno y dos, que se destaquen en cada segmento y cuyos gerentes aceptan participar en el desarrollo de la investigación.

La invitación fue enviada a las principales cooperativas de cada segmento, y alrededor del 70% accedió a participar, la información primaria fue levantada. Sin embargo, se decidió por el gran volumen de información seleccionar para este trabajo de investigación a las tres cooperativas más destacadas del segmento uno y tres del segmento dos, dejando para futuras investigaciones el procesamiento y análisis del resto de información. La unidad recolectora son los jefes inmediatos y sus directivos, así como también; los colaboradores de las cooperativas seleccionadas. La población de estudio asciende a 1266 miembros o colaboradores, de los cuales 1065 representan la muestra de estudio.

Con relación al desempeño financiero, se identifican los índices financieros de estas cooperativas en 9 grupos que se detallan a continuación: morosidad de cartera, eficiencia microeconómica, rentabilidad, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, suficiencia patrimonial, intermediación financiera, eficiencia financiera, cartera por

vencer. Además, se incluye dos variables más: la ganancia o pérdida del ejercicio y los activos reportados en el estado de situación financiera y de resultados de las COAC'S analizadas. Se midió en un solo momento los prototipos [real e ideal], estilos de liderazgo [real e ideal] y la relación líder-miembro como variables independientes, así como la percepción y autopercepción del estilo de liderazgo para luego; relacionarlas con los resultados e índices financieros como variables dependientes.

Para caracterizar los prototipos del jefe real e ideal se utilizó un cuestionario diseñado para el efecto considerando los aportes de Castro Solano, House, Zenger John, Ulrich, Bass y Avolio, GLOBE, entre otros. Sobre la base de estos estudios las características y conductas se agrupan 3 dimensiones: Liderazgo Carismático-orientado al trabajo en equipo, el Liderazgo orientado a sí mismo y Liderazgo Competente. El instrumento consto en su primera versión de 65 reactivos, que luego de un proceso de validación disminuyeron en su versión final a 46 reactivos cuyas respuestas fueron evaluadas a través de 5 opciones en formato de Likert. Por último, las dimensiones fueron correlacionadas con los resultados financieros.

Para establecer los estilos de liderazgo se utilizó el cuestionario del Camino Meta adaptado por Castro Solano y Nader, 2004 cuyo instrumento original fue creado por Indvik (1985,1988) y más adelante por House con el propósito de evaluar cuatro estilos de liderar: Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a metas. El instrumento consta de 12 preguntas y sus respuestas tienen 5 opciones en formato de Likert. Se aplicó en dos versiones, la primera el subordinado responde sobre las características de su jefe inmediato y la segunda versión el evaluado contestó tomando en cuenta las características del líder ideal y la autopercepción de su propio estilo de liderazgo. De esta forma, se obtuvo la diferencia entre los estilos reales y los ideales. Finalmente, los resultados fueron correlacionados con los índices y resultados financieros de las cooperativas estudiadas.

Luego, se aplicó un instrumento diseñado originalmente por Graen y Uhl-Bien, que consta de 7 ítems que se responden de manera autoadministrable. La versión original fue traducida al español para esta investigación. Este mide las relaciones de alta y baja calidad entre el líder y sus miembros de trabajo. Esta relación también fue correlacionada con los resultados financieros.

Cuadro 2- 1: Teoría Situacional Basada en Liderazgo de House

DIMENSIÓN	MARGINALES	DEFINICIÓN	FORMA	No. de reactivos
ESTILO DIRECTIVO		Da instrucciones a sus colaboradores acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras	Cuestionario Forma A= Evalúa el estilo del gerente o jefe inmediato actual	3
ESTILO CONSIDERADO	Contingencia ambiental: Estructura de la Tarea, Sistema de Autoridad Formal, Grupo de Trabajo.	Atienden a sus subordinados de forma personalizada, se preocupan por su bienestar, atienden sus inquietudes y preocupaciones y, en general, tratan a los subordinados como iguales.	Cuestionario Forma A= Evalúa el estilo del gerente o jefe inmediato actual	3
ESTILO ORIENTADO A METAS	Contingencia del colaborador: Locus de control, experiencia y habilidad	Establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.	Cuestionario Forma B= Evalúa el estilo del gerente o jefe inmediato deseado	3
ESTILO PARTICIPATIVO		Participar a los colaboradores en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.	Cuestionario Forma A= Evalúa el estilo del gerente o jefe inmediato actual	3
			Cuestionario Forma B= Evalúa el estilo del gerente o jefe inmediato deseado	3

Fuente: House (1971), Evans (1970), House y Desser (1964), House y Mitchell (1974), A Castro y M. L. Lupano (2007).

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2- 2: Teoría de relación Líder Miembro LMX-7

DIMENSIÓN	MARGINAL	DEFINICION	No. de reactivos
Relaciones de alta calidad	Variable Situacional: Interacciones entre el Líder- Seguidor:	Mide la calidad de la relación que establece el subordinado con su jefe basadas en la confianza y el respeto mutuo	
Relaciones de baja calidad	Respeto Confianza Obligación o compromiso	Mide la calidad de la relación que establece el subordinado con su jefe basadas en la satisfacción lograda a partir de relaciones contractuales	7

Aportes teóricos: Graen, Novak y Sommerkamp (1982), Graen y Uhl-Bien (1995)  
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2- 3: Teoría diádica vertical

DIMENSIÓN	MARGINAL	DEFINICION	No. de reactivos
Grupo de Incluidos	Variable Situacional: Interacciones entre el Líder- y un grupo de Seguidores:	El seguidor puede ser tratado por el gerente o jefe inmediato como un miembro cercano y valorado.	10
Grupo de excluidos	Respeto Confianza Aprecio	El seguidor puede ser tratado por el gerente o jefe inmediato como un miembro externo al grupo que está separado de su líder.	

Aportes Teóricos: Dansereau, Graen y Haga (1975), Lussier & Achua (2011)  
Fuente: Elaboración Propia

Después, se utilizó un cuestionario que considera los aportes teóricos de Dansereau, Graen y Haga (1975) y Lussier y Achua (2011). El cuestionario consta de 10 reactivos que establecen si el seguidor puede ser tratado por el jefe inmediato como un miembro cercano o separado de su líder. Para una mejor comprensión se indica a continuación el modelo teórico de la investigación donde se establecen las dimensiones, estilos, relación líder seguidor, diádica vertical y su asociación con el desempeño financiero.

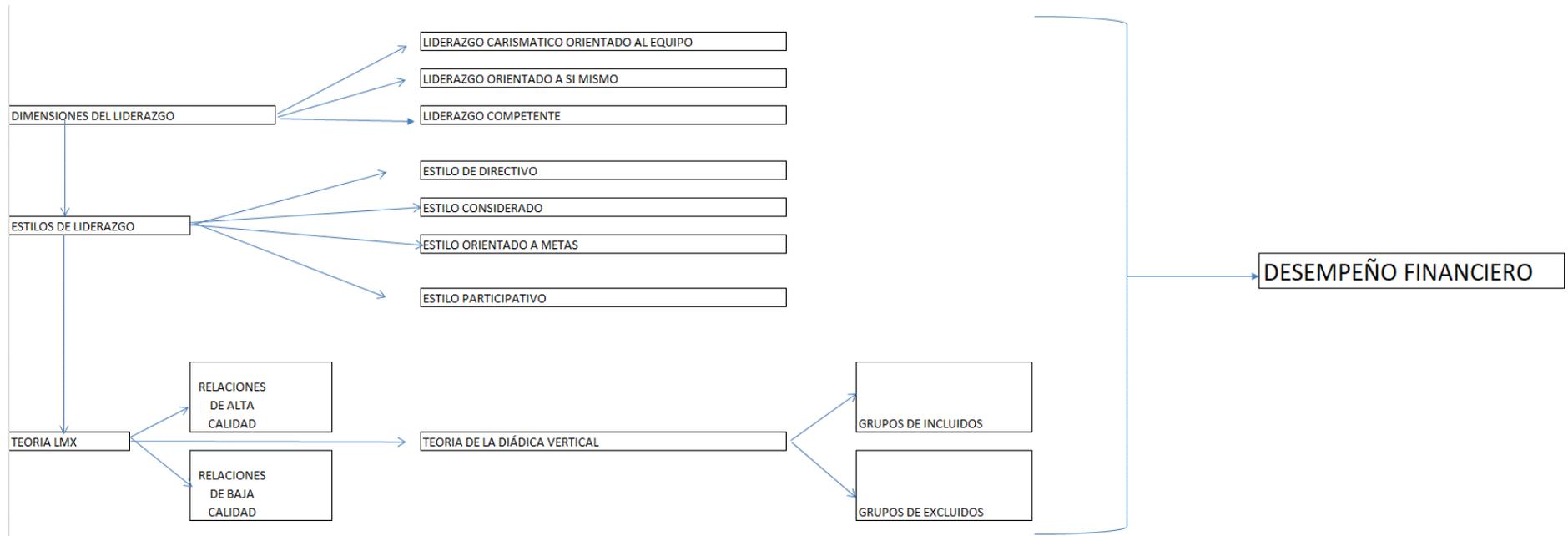


Figura 2- 1: Modelo Teórico Liderazgo y Desempeño Financiero

Fuente: Elaboración Propia

En la misma línea, los datos obtenidos de la aplicación de 1065 encuestas se tratan en el paquete estadístico SPSS versión 22, en el paquete estadístico AMOS versión 22 y en el paquete SPAD que, arrojan resultados que facilitan el estudio de casos a través del uso de tablas de frecuencia, cuadros descriptivos, correlación de *Pearson*, análisis de fiabilidad *Alfa de Cronbach*, análisis de reducción de factores ACP y ACM, análisis de *clúster* y *análisis de ecuaciones estructurales*.

## **2.1 Caracterización del instrumento de medición de las Dimensiones de liderazgo**

Para establecer el modelo de los prototipos de liderazgo de aplicación en el sector cooperativo ecuatoriano, así como también, poder caracterizarlo, se establecen variables o dimensiones. A la hora de identificarlos, el criterio de selección es de vital importancia. Es por ello, que la literatura ha respetado la sabiduría de los académicos que, a lo largo de la historia del arte han expuesto el tema de liderazgo. Uno de los criterios más rigurosos, es intentar hacer una síntesis de todos los factores o dimensiones que se han ido utilizando en las diversas teorías sobre el liderazgo organizacional. Para caracterizar el instrumento, se analiza las dimensiones más frecuentemente utilizadas en la literatura especializada, en la confianza de que estas brinden un indicio de la validez y representatividad de un modelo de dimensiones de liderazgo.

El análisis de las teorías sobre los estilos de dirección y liderazgo considera la existencia del modelo ortodoxo de la clasificación cronológica, la cual se plantea, de la siguiente manera: la perspectiva de la Teoría de Rasgos que toma como punto de partida las características individuales que diferencian a los líderes, relacionada principalmente con la escuela clásica de la administración; la perspectiva de la Teoría del Comportamiento, relacionada con los planteamientos de las ciencias de la conducta y de la Escuela de las Relaciones Humanas, que nace a partir del desencanto con el enfoque inicial de los rasgos; la perspectiva de la Teoría de la Contingencia, que se relaciona con el Enfoque Sistémico de la administración y con los enfoques contingentes o situacionales que establecen la existencia de factores contingentes que favorecen o no la práctica del liderazgo y su efectividad; y finalmente, la perspectiva de las contribuciones teóricas contemporáneas, que se relaciona con los últimos enfoques del liderazgo implícito, transformacional entre otros .

Las dimensiones teóricas del presente instrumento se conforman inductivamente, a partir de categorías conceptuales luego de realizar una acuciosa investigación (ver marco teórico) de los antecedentes teóricos clásicos y modernos escritos sobre el Liderazgo, para posteriormente redactar 65 ítems que constituyen los elementos iniciales de la encuesta, mismos que han sido agrupados en 4 dimensiones teóricas: a) Carismático, b) Orientado al trabajo en equipo, c) Competente y d) Orientado a sí mismo.

Como resultado de la validación de los 65 ítems presentados en el instrumento inicial, quince fueron eliminados, a través de la validación de expertos, gracias al aporte de cinco especialistas nacionales e internacionales, obteniéndose 50 reactivos válidos. Como primera versión se diseñó una escala criterial de cinco puntos que consta de 50 ítems a valorar de 1 a 5 (1= Nunca, 2= A veces, 3= Con frecuencia, 4= Casi siempre y 5= Siempre) y fue administrada individualmente como una encuesta a colaboradores y jefes. A través de un muestreo no probabilístico de tipo disponible se obtuvo una muestra compuesta por 70 respondientes.

## 2.2 Técnica de análisis de datos

A partir del análisis de datos generados por la muestra disponible a la que se le aplicó la escala antes indicada, se continuó con la validación de la misma instando en la estructura del constructo subyacente. Para ello, se aplicó el análisis confirmatorio para encontrar un modelo que se ajustara más a los datos. En este análisis se utilizó el software SPSS versión 22.

Se realizó un estudio de análisis factorial de tipo exploratorio; el cual se efectuó mediante el método de extracción de componentes principales y con normalización varimax como método de rotación. La solución obtenida fue satisfactoria, pues la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin alcanzó un valor de 0.75 y la prueba de esfericidad de Bartlett es altamente significativa [ $p < .001$ ].

En el cuadro No. 2-5, se muestran las componentes cuyo valor o propio eigen value [ $\lambda$ ] fue igual o superior a 1 (Boza y Méndez, 2012). Los tres primeros componentes cumplieron con esta condición y representaron un 51.262% de la varianza total explicada.

Cuadro 2- 4: Varianza total explicada

Varianza total explicada

Compon ente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		varianz a	acumulad o		varian za	acumulad o		varianz a	acumulad o
1	18,858	37,715	37,715	18,858	37,715	37,715	10,627	21,254	21,254
2	4,122	8,244	45,960	4,122	8,244	45,960	8,972	17,945	39,199
3	2,797	5,595	51,555	2,797	5,595	51,555	6,032	12,064	51,262

Fuente: Elaboración propia

Estos componentes son: el primer componente con un total de varianza explicada de 21.254%, el segundo con una varianza explicada de 17,945%, y por último el tercer componente con una varianza explicada de 12,064 %. Además, la mayoría de los ítems excepto cuatro (1, 10, 17 y 40) contribuían al menos a uno de los tres componentes considerados (Ver Anexo Encuesta).

Los tres primeros componentes alcanzaron valores de  $\lambda$  suficientes, mayores que 1, como para ser retenidos; además estos tres componentes eran manifiestamente interpretables y los ítems que las saturaban alcanzaban índices unifactoriales asociados para la reducción de ítems aceptables (Díaz, 2010). Su denominación e interpretación es como sigue:

El componente I se denominó Liderazgo Carismático orientado al trabajo en equipo. Este componente incorporó 24 ítems con cargas significativas (al usual  $a > |0.5|$ ) y, según los resultados de la validación, es el que mejor explica la varianza del instrumento, por lo que es el componente más significativo en el constructo que se ha propuesto indagar. Es importante manifestar que este componente adiciona estadísticamente en sus cargas factoriales a los ítems del liderazgo participativo.

El componente II podrían interpretarse agrupadamente bajo la nominación de: Liderazgo competente. Estos componentes fueron explicados a partir de las cargas significativas de 17 ítems.

Al componente III se denominó Liderazgo Orientado a sí mismo. A este componente contribuyeron 5 ítems. Es necesario indicar que solo 1 ítem saturó en dos componentes.

Finalmente, tras hacer el análisis de fiabilidad de los 46 ítems seleccionados, se comprobó el índice alfa de Cronbach que asume que los ítems miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Por tanto, con un alfa de Cronbach de 0,950 la consistencia interna del cuestionario es muy aceptable. Está por encima del valor (0.70) recomendado por Luque (1997).

Cuadro 2- 5: Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	46

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la estructura de los tres componentes con 46 ítems ahora llamados dimensiones cuyos reactivos fueron diseñados gracias a los aportes teóricos: Castro Solano, House, Zenger John, Ulrich, Bass y Avolio, GLOBE, entre otros.

Cuadro 2- 6: Dimensiones de Liderazgo

Dimensión	Marginales	Definición	Ítems
LIDERAZGO CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO	Honesto, lógico, motivador, gestor de emociones, merecedor de confianza, coaching, democrático, participativo, ordenado, tolerante, igualitario, Administrador efectivo comunicativo, administrador de grupos de forma adecuada y gestor de recursos.	Es una dimensión del liderazgo basada principios morales, creando un fuerte lazo emocional entre sus seguidores. El líder obtiene sus objetivos mediante la en la creación de equipos efectivos y la implementación de un objetivo o meta común entre los miembros del equipo.	24 ítems (13, 14,18,11,20,5,7,23,25,27,46,28,30,33 ,34,44,36,39,42,43,47,49,38,50)
LIDERAZGO ORIENTADO A SI MISMO	Autoritario, dictatorial, dominante, elitista	Es una dimensión que refleja el grado en que los jefes y/o gerentes no involucran a otros en la toma e implementación de decisiones.	5 ítems (8,31,9,45,35)
LIDERAZGO COMPETENTE	Orientación a resultados, constructor de redes de contactos, competencia técnica, informado, negociador efectivo, innovador y visionario.	Es una dimensión que enfatiza en la obtención resultados a través del conocimiento técnico, red de contactos, administración efectiva y experticia.	17 ítems (2,39,3,21,6,26,15,41,12,16 19,32,48,22,29,4)

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presenta los constructos para cada característica o conducta que aporta a las dimensiones arriba descritas, se mencionan la característica, la definición y los aportes de varios autores:

Cuadro 2- 7: Liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo

Característica o conducta	Definición	Autores
Honesto	Habla y actúa con sinceridad, integridad, respeto y confianza.	F. Hesselbein, M. Goldsmith y R Beckhard: es parte del carácter del líder. Cacioppe: Honestidad e integridad. Kenneth & Goldsmith: líderes honesto, sinceros, merecedores de confianza.
Lógico	Es decisivo, aplica la lógica en su pensamiento.	Mann: es parte de las habilidades conceptuales, posee creatividad para la solución de problemas, percibe las tendencias, anticipa los cambios y reconoce oportunidades y problemas. Robert L. Katz: Habilidad conceptual de las ideas
Motivador	Motiva a otros y los alienta a esforzarse y a hacer sacrificios personales para alcanzar los objetivos organizacionales.	Likert: Carácter de las fuerzas motivadoras. Burn: Elevar la moral y motivación. Modelo trayectoria –meta Robert House y Evans: Motivación funcional del líder (POTENLID) Castro Solano: Motivación Intrínseca, extrínseca y social normativa. Goleman: Motiva a sus seguidores trabajar por objetivos. Bass y CONLID– (Castro Solano, Nader y Casullo: El líder motiva a sus seguidores a alcanzar estándares altos en su desempeño y espera de ellos su máximo esfuerzo. Globe: Carisma Inspirador motiva, fomenta seguridad a los demás, es dinámico.
Gestor de emociones	Gestiona las emociones de los colaboradores y crea un entorno emocional cercano, transparente y de libertad.	Ulrich: Manejar la atención Goleman: inteligencia emocional.
Merecedor de confianza	Se puede contar con el / o ella.	Gillespie y Mann: el líder debe ganarse la confianza de sus trabajadores. Connell et al: se entrega la autonomía en los trabajadores. Dirks y Ferrin: las relaciona con las actitudes en el trabajo, con conductas ciudadanas y, con resultados organizacionales. Utilizar procedimientos justos.

Coaching	Ayuda a desarrollar el potencial de cada persona. Y anima a sus colaboradores a establecer objetivos de largo plazo. Proporciona orientaciones y retroalimentaciones a sus seguidores preocupándose por su desarrollo.	Goleman: Estilo de Dirección Coaching. Drucker: Coaches, conectar coaches con resultados
Democrático	Acepta las opiniones y valores de los demás.	Adams y Yoder: promueve el bienestar del grupo y está abierto a recibir opiniones. Robbins y Coulter: delega autoridad, comparte el control y la toma de decisiones.
Participativo	Posee la voluntad y capacidad de involucrar a otros y despertar la participación, los escucha y anima.	House: consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias, antes de tomar una decisión Vroom y Yetton: manifiesta como comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones.
Tolerante	Respeto las opiniones, ideas o actitudes de sus colaboradores	Schwartz: comprensión y tolerancia. Handscombe y Norman: tolerancia del ambiente organizativo donde se respete las opiniones e ideas de sus integrantes.
Igualitario	Cree en la igualdad de oportunidades de todos los individuos	Stevens y Van Lamoen: igualdad de condiciones. Barberá: El equilibrio entre justicia de la igualdad y la valoración de la variabilidad individual e intergrupala.
Administrador efectivo	Tiene habilidad para administrar el trabajo de grupos numerosos	Bridges, Leading the de-Jobbed Organization: Formar equipos de proyectos autodirigidos. Alex Ferguson con Michael Moritz: el equilibrio es la clave de todo equipo.
Comunicador	Se comunica con los demás frecuentemente, los escucha activamente.	Sánchez Manchola: como incentiva la comunicación, así como su dirección y sentido. Bass y Avolio: Escucha activo y comunicador fuerte
Administrador de grupos	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo	Castro Solano, Alejandro, Becerra, Luciana, y Lupano, María Laura: gerenciamiento adecuado del equipo privilegiando la cohesión entre sus miembros.
Gestor de recursos	Utilizar recursos económicos del modo más económico, rápido y eficaz.	Zenger John: Adecuada utilización de recursos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2- 8: Liderazgo orientado a si mismo

Característica o conducta	Definición	Autores
Autoritario	Les dice a sus colaboradores lo que deben hacer de forma prepotente	Stellmacher y Petzel: líder autoritario y su grupo y las creencias autoritarias Murillo y Hernández: enfoca el origen de los problemas de la sociedad en grupos minoritarios o marginales
Dictatorial	Obliga a sus colaboradores a aceptar sus opiniones y valores	Stellmacher y Petzel: líder autoritario y su grupo y las creencias autoritarias
Dominante	Domina a los demás	Gómez Ortiz: líder negativo énfasis en los castigos, domina a los demás Goleman et al: dominante, autoritario y coercitivo
Elitista	Cree en la superioridad de un grupo pequeño de gente con una formación y una historia similares y que dicho grupo debería gozar de privilegios	Delamaza-Escobar Poder en minorías selectas. Tajfel y Turner: diferencias entre endogrupo y exogrupo.
Resuelve Conflictos	Resuelve conflictos de manera autoritaria	Stellmacher y Petzel: líder autoritario y su grupo y las creencias autoritarias impuestas en la resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2- 9: Liderazgo Competente

Característica o conducta	Definición	Autores
Orientado a resultados	Logra resultados equilibrados, estratégicamente alineados y orientados al largo plazo	Zenger John: Promueve la obtención de resultados. Ulrich: Obtención de resultados.
Constructor de redes de contactos	Alcanza acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.	Lussier y Achua: redes de contactos.
Competencia Técnica	Posee conocimientos, experiencia e intelecto.	Zenger John: Experto técnico, analiza situaciones y soluciona problemas. Cardona y García: atributos que exige un puesto determinado y pueden alcanzar un carácter altamente específico.
Informado	Posee conocimiento, actualizado en la información	Northouse: debe estar informado de lo que ocurre

Negociador efectivo	Sabe negociar eficazmente	Ulrich, Zenger: ser receptivo de información proveniente de fuera del marco actual Paz: capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones Vázquez y Bernal: habilidades de negociación y resolución de conflictos
Innovador	Moviliza a los individuos y a los equipos autodirigidos a generar nuevas ideas mejorar procesos, productos y servicios, con resultados positivos en el crecimiento y desarrollo competitivo de la organización.	Gómez Rada: crear e innovar a través de la generación de nuevos conocimientos y habilidades. Lawrence y Lorsh: comprender las necesidades de los clientes e innovación. Bass y Avolio: solución de problemas buscando la innovación constante.
Visionario	Introducen cambios, inspiran	Goleman: Inteligencia emocional, auto regulación. Felcman y Blutman: líderes visionarios, trabajan con ejemplo, piensan y ponen en práctica nuevas maneras de hacer las cosas. House y Aditya: articulan una visión organizacional, introducen cambios, inspiran y tratan con los aspectos altamente problemáticos del entorno. Kotter: la propuesta de la visión no es obra de una sola persona sino de un grupo de individuos.

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 3

*“Seas quien seas, hagas lo que hagas, cuando desees con firmeza alguna cosa es porque este deseo nació en el alma del universo. Es tu misión en la tierra”*

*Paulo Coelho*

### 3 Segmento de Cooperativas de Ahorro y Crédito de estudio

#### 3.1 Situación actual del sector financiero ecuatoriano

Es indiscutible que la economía ecuatoriana en el año 2016 atravesó por un periodo de recesión, evidenciado con una variación de -1,7% del PIB, conforme a los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador. La compleja situación del país afectó al sector financiero; sin embargo, este tuvo mayor capacidad de recuperación por su dinámica. Es así como, el año 2016 fue un año favorable para este sector con una tendencia que se mantuvo en el año 2017 donde el PIB del sector creció en 10,9 %.

Este crecimiento se debe esencialmente a la confianza que existe en el sistema reflejado en los depósitos que mantuvieron una tendencia creciente hasta el año 2014. En el 2015 al entrar la economía en recesión registra un crecimiento mínimo en los depósitos a plazo fijo y a la vista. Un año más tarde, se recupera el nivel de depósitos con USD 29.910,1 millones y en el 2017 con USD 34.805,3 millones (Banco Central del Ecuador, 2017). Esto evidencia que el sistema económico ecuatoriano es sólido y no ha dado señales de riesgo, generando una mayor liquidez en la economía y mayores niveles de confianza en el sistema.

Por otra parte, el crédito sigue la misma tendencia que los depósitos. En el año 2014 el crédito del sector privado se ubicó en USD 29.156, 6 millones, decreciendo en el año 2015 en un -3,39 %. Mientras que, en los años 2016 y 2017 este se recuperó y alcanzó los USD 34. 805,3 millones de dólares.

Del lado de la liquidez, el año 2017 llevo a un exceso de liquidez en el sistema financiero que se ubicó en diciembre de 2017 en USD 3.416,7 como resultado del aumento de los pasivos que el sistema financiero mantiene con los demás sectores de la economía interna y externa y, con la redención de activos (Banco Central del Ecuador, 2017). Este desempeño eficiente ha permitido a la banca lograr utilidades

por USD 324, 58 millones y a las cooperativas USD 76,85 millones, superando las cifras de los años 2015 y 2016.

### **3.2 Análisis del sector Financiero popular y solidario**

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, definió la forma en la que se concibe al sector de la economía popular y solidaria. Esta se refiere a la economía en la cual sus órganos desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, con la intención de satisfacer las necesidades de la demanda y generar ingresos, sobre la base de principios de solidaridad, cooperación y reciprocidad. Los organismos económicos que conforman son sector comunitario, asociativo, cooperativista y unidades económicas populares.

Mediante resolución No. 038-2015- F de 13 de febrero de 2015 la Junta Política y Regulación Monetaria expidió las Normas para la segmentación de las entidades del sector. Mediante la cual ubica en cinco segmentos distintos por tipo y cantidad de activos, a las cooperativas de ahorro y crédito participantes. El sector financiero popular y solidario según lo indica el boletín No.10 presentado por la SEPS, registra un total de 667 organizaciones del sector financiero y 12.281 organizaciones pertenecientes al sector no financiero, acogiendo alrededor de 6,4 millones de socios a nivel nacional. De las cuales, según la información obtenida del catastro del sector financiero emitido por la SEPS a diciembre de 2017, se cuenta con 26 cooperativas del segmento uno, 38 cooperativas del dos, cuatro mutualistas, 82 cooperativas del tres, 180 cooperativas del segmento cuatro y 337 cooperativas del segmento cinco.

Por otra parte, según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en el año 2017 los logros alcanzados en cuanto a estabilidad del sistema financiero popular y solidario fueron positivos. Por un lado, la intermediación financiera presentó una desaceleración en comparación al año 2016. Los activos se ubicaron en USD 12,184.1 creciendo en el segundo semestre de 2017 en 7,8 %. En forma similar, el crecimiento de los pasivos USD 10.408,8 se ubicó en el 8 %. Al cierre de 2017, el patrimonio del sector financiero popular y solidario alcanzó un saldo de USD 1.771 millones; mientras que en el año 2016 registro un valor de USD 1.564,5, superando el 9,9 % del patrimonio registrado en el año 2016.

El comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio se puede comprender mejor en la dinámica de los indicadores de solvencia, intermediación, liquidez y morosidad. Por un lado, la solvencia del sector mostro un comportamiento estable a mediados de los años 2013 y 2015; mientras que, a finales del año 2015 y 2017 los resultados reflejaron un alza con una variación del 9,4 %, evidenciando un fortalecimiento patrimonial en el sector. Por su parte, el índice de intermediación financiera muestra una tendencia decreciente a partir del último semestre de año 2015 con una reducción del 15,66% respecto a diciembre de 2017, debido a un mayor crecimiento de las capacitaciones en relación con las colocaciones. De otro lado, la liquidez en el año 2017 presentó una leve disminución en comparación al año 2016 donde paso del 27,2 % al 24,0% respectivamente. Por último, la morosidad llego a su punto más alto ubicándose en el 9,3 % en el primer semestre del año 2016, pero a partir de ese momento su tendencia fue a la baja; es así como, en diciembre de 2017 disminuyo al 5,6 % (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

En 2017, los activos de las cooperativas ascendieron a USD 12.184 millones, de los cuales USD 7.935 y USD 1.764 millones corresponde a los segmentos uno y dos. Siendo el activo más importante la cartera de crédito con el 69,37 %. El Segmento uno representa el 63% del total del saldo de créditos. Para diciembre del 2017 con aproximadamente USD 5.326 millones. Por su parte, el segmento dos posee un total de saldos de cartera de USD 1.391,69 que representa 16%.

Las dos terceras partes de la cartera de crédito arriba analizada, representan a las actividades productivas y de pequeños emprendimientos, siendo el crédito de consumo el que mayor saldo representa a diciembre de 2017 ubicándose en USD 4.322,31 con una participación del 51, 13 %, seguido del microcrédito con un saldo total de USD 3.143,97 con una participación 37,19 %, finalmente con un menor porcentaje de participación se encuentran el crédito inmobiliario, comercial y educativo con una participación del 8,79 %, 2,88 % y 0,01 % respectivamente.

Desde agosto de 2015 hasta diciembre de 2017, el índice de morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito bajó del 7,68 % en el 2015 a 7,30% en el 2016 colocándose a diciembre de 2017 al 5,57 %.

### 3.3 Segmentos de estudio

#### 3.3.1 Segmento Uno

##### 3.3.1.1 COAC\_1

Es una cooperativa grande bien posicionada en su mercado geográfico, tiene más de 30 años de experiencia. Ocupa el primer lugar en el ranking en este segmento debido a sus excelentes niveles de solvencia. Históricamente la rentabilidad de la COAC ha sido recurrente y ha provenido del negocio de intermediación financiera. Sus principales productos son el crédito de vivienda, comercial, de consumo y el microcrédito.

La actividad de esta cooperativa se desarrolla principalmente en la provincia de Cotopaxi, tiene su oficina matriz en Latacunga y cuenta con sucursales en cuatro provincias: Cotopaxi (2 en Latacunga, Pujilí, Saquisilí, Salcedo, Sigchos, La Maná y Moraspungo); Chimborazo (2 en Riobamba y Chambo); Los Ríos (Quevedo y Valencia) y en Pichincha (Quito).

La COAC\_1 tiene 186 empleados, de los cuales se encuestaron a 145 representando el 77,96% del universo estudiado. En cuanto a la situación de trabajo en la organización 130 son empleados sin personal a cargo y 15 corresponden a cargos de jefatura y dirección. La entidad cuenta con el 31,94 % de su personal en cargos administrativo y el 60 % en cargos operativos y 8.06 % cargos de dirección; de manera que la estructura de operaciones respalda y revela los niveles de eficiencia. Por otro lado, el 65 % del personal pertenece al género femenino, mientras que; el personal masculino comprende el 35% de la muestra.

El 46,3 % de los funcionarios tiene una edad comprendida entre 30 y 40 años. Con respecto al nivel de estudios, se identifica que, el 42 % del personal tiene formación universitaria completa y el 7 % de posgrado, es decir, la COAC cuenta con una fuerza laboral profesional del 49 % del talento humano. Por último, el 36 % del personal labora en la cooperativa en un intervalo de tiempo de 5 a 10 años y el 42% tiene una antigüedad en su puesto de trabajo 1 a 5 años.

### 3.3.1.2 COAC\_2

La cooperativa se constituyó en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha en el año 1972 como una cooperativa cerrada para sus socios y en el año 1999 se convierte en una cooperativa abierta al público. La COAC\_2 tiene una amplia trayectoria en el sector con más de 50 años de vida institucional y se ubica en el 5to lugar de las cooperativas del segmento uno, de acuerdo con el monto de sus activos. Sus actividades económicas principales se dirigen a la cartera de consumo, seguida por la de microcrédito y la hipotecaria. Cuenta con 35.575 socios y clientes a escala nacional.

La entidad demuestra niveles de crecimientos importantes y sostenidos que le conducen a cumplir con éxito las metas y objetivos propuestos. La cooperativa presenta altos niveles de liquidez y reducción constante del índice de morosidad.

La COAC\_2 cuenta con su oficina matriz en Quito, 34 agencias distribuidas en 20 provincias y 23 ciudades (Ambato, Coca, Cuenca, El Ángel, Esmeraldas, Guayaquil, Ibarra, Lago Agrio, Latacunga, La Libertad, Loja, Macas, Machala, Manta, Portoviejo, Puyo, Quevedo, Quito, Riobamba, Santo Domingo, Shell, Tena y Tulcán), 38 cajeros automáticos propios y una ventanilla de extensión.

La COAC\_2 tiene 496 empleados, de los cuales se encuestaron a 405 personas entre colaboradores y jefaturas representando el 81,65% del universo estudiado. En cuanto a la situación de trabajo en la organización la entidad cuenta con el 85,48 % de colaboradores operativos y administrativos y el 14,50 % en cargos directivos. Se contó con 50 jefaturas, de ese total, 60 % corresponde a hombres y 40% a mujeres. Por otro lado, el 56,25 % del personal pertenece al género femenino, mientras que; el personal masculino comprende el 42,94 %. Más de la mitad de los colaboradores que trabajaron en la cooperativa (63 %) tiene una edad menor a 35 años, esto refleja que la población laboral es joven. Con respecto al nivel de estudios, se identifica que, el 52% del personal tiene formación universitaria completa y el 5 % de posgrado, es decir, la COAC cuenta con una fuerza laboral profesional del 45 % del talento humano. Por otra parte, el 44,71 % de los empleados trabaja en la cooperativa entre 1 a 5 años, mientras que; el 24,39% tiene entre 5 a 10 años de antigüedad en el trabajo.

### **3.3.1.3 COAC\_3**

Es una cooperativa con 49 años de servicio, tiene más de 204.000 socios a nivel nacional. En la actualidad la institución es una de la más grandes y sólidas cooperativas del Ecuador, sus actividades económicas principales son el microcrédito, el crédito comercial, de consumo y de vivienda. La COAC\_3 se sitúa dentro de las 100 mejores instituciones de microfinanzas de América Latina y el Caribe. La cooperativa cuenta con reconocimientos internacionales por el manejo de buenas prácticas en responsabilidad social corporativa.

La entidad ha tenido un importante desempeño al incrementar sus activos, manejar buenos niveles de rentabilidad, eficiencia y liquidez. Así como también, un buen manejo de calidad de cartera.

La COAC\_3 posee una amplia red de 24 agencias ubicadas en varias parroquias y cantones de la provincia de Pichincha y también en provincias como: Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas, Chimborazo y Manabí.

La COAC\_3 tiene 374 empleados, de los cuales se encuestaron a 320 representando el 85,56 % del universo estudiado. En cuanto a la situación de trabajo en la organización la entidad cuenta con el 34,96 % de su personal en cargos administrativos, el 56 % en cargos operativos y el 9,04 % en cargos directivos. Por otro lado, el 75,40 % del personal pertenece al género femenino, mientras que, el personal masculino comprende el 24,59 %. Por su parte, el 60 % de colaboradores que trabajan en la Cooperativa tiene una edad entre 18 y 35 años, esto refleja que la población laboral es joven. Con respecto al nivel de estudios se identifica que, el 76,15 % del personal tiene secundaria completa, el 24,06 formación universitaria completa y el 2,94 % de posgrado. Finalmente, el 46 % de los colaboradores de la COAC\_3 tienen de 1 a 5 años en la organización y el 18,8 % entre 5 a 10 años.

## **3.3.2 Segmento Dos**

### **3.3.2.1 COAC\_4**

Es una entidad que nació en la ciudad de Sangolquí, cantón de Rumiñahui, cuenta con aproximadamente 50.000 socios a nivel de la provincia de Pichincha y del valle de los

chillos, con un total de activos superiores a los USD 46 millones. Su misión es impulsar el desarrollo de los socios y la comunidad ofreciendo servicios financieros de calidad tales como microcrédito, crédito de consumo y crédito comercial. Sus principios están cimentados en la cooperación, la honestidad, la responsabilidad, la integridad y la ética.

Posee 14 agencias ubicadas en Guangopolo, Conocoto, Fajardo, La Armenia, Tambillo, Cotogchoa, La Argelia, Amaguaña, Alangasí, Tolontag, Pintag y La Merced. Su matriz se encuentra en Sangolquí.

La COAC\_4 tiene 93 empleados, de los cuales se encuestaron el 100 % del universo estudiado. En cuanto a la situación de trabajo en la organización la entidad cuenta con el 5,38 % de su personal en cargos administrativos, el 77,42 % en cargos operativos y el 17,20 % en cargos directivos. Por otro lado, el 61,4 % del personal pertenece al género femenino, mientras que, el personal masculino comprende el 38,50 %. Por su parte, el 70 % de colaboradores que trabajan en la Cooperativa tiene una edad de menos de 30 años, esto refleja que la población laboral es joven.

Con respecto al nivel de estudios se identifica que, el 25,7 % tienen estudios de técnico superior, el 25,7 % del personal tiene universidad incompleta, el 28,6 % formación universitaria completa y el 1,4 % de posgrado. Finalmente, el 45,7 % de los colaboradores de la COAC\_4 tienen de 1 a 5 años en la organización, el 32,61 % entre 5 a 10 años y el 21,74% más de 10 años.

### **3.3.2.2 COAC\_5**

La cooperativa se constituye legalmente en la ciudad de Quito como respuesta a las necesidades de los habitantes del sector de Cotocollao en el año 1964. Su labor a lo largo de sus 54 años de vida institucional ha encaminado su labor a la promoción económica, social y cultural de sus socios; así como también, al fomento de la práctica de los principios del cooperativismo. A lo largo de este tiempo ha logrado posicionarse como una institución sólida con más de 40 000 socios y clientes. La red de cobertura de Cooperativa Cotocollao comprende: su oficina matriz en Cotocollao y agencias en: Calderón, Pomasqui, San Antonio, Centro de Quito, Sur de Quito y una ventanilla de extensión en Nanegal (San Antonio de Pichincha).

Sus principales productos son el crédito de consumo, el crédito de vivienda, el crédito prendario y el microcrédito. Los ingresos de la COAC\_5 mantiene resultados

positivos originados en el negocio de la intermediación provienen principalmente de los intereses generados por la cartera. El enfoque comercial se orienta a personas naturales. La institución se financia principalmente con obligaciones con el público, esencialmente de corto plazo. La cooperativa presenta niveles de rentabilidad limitados y el nivel de suficiencia patrimonial es adecuado.

La COAC\_5 tiene 77 empleados, de los cuales se encuestaron 65 que representa el 84,42 % del universo estudiado. En cuanto a la situación de trabajo en la organización la entidad cuenta el 77,67 % en cargos operativos y el 28,33 % en cargos directivos. Por otro lado, el 48,33 % del personal pertenece al género femenino, mientras que, el personal masculino comprende el 51,66 %. Por su parte, el 53,3 % de colaboradores que trabajan en la Cooperativa tiene una edad de menos de 30 años y el 33,3 % entre 31 a 40 años, esto refleja que la población laboral es joven. Con respecto al nivel de estudios se identifica que, el 16,7 % tienen estudios de técnico superior, el 23,3 % del personal tiene universidad incompleta, el 26,7 formación universitaria completa. Finalmente, el 71,66 % de los colaboradores de la COAC\_5 tienen de 1 a 5 años en la organización y el 10% entre 5 a 10 años en la cooperativa.

### **3.3.2.3 COAC\_6**

Nace en el año 1989 con el objetivo de que sus socios miembros de la fuerza pública tengan una organización financiera en la que puedan realizar sus propias transacciones monetarias, de ahorro y como producto de este servicio, puedan obtener préstamos para sus necesidades, implementando los principios del Cooperativismo. Es una institución sólida con más de 30.000 socios a nivel nacional.

Sus principales productos son el crédito de consumo y el microcrédito. Los ingresos de la cooperativa mantienen resultados positivos originados en el negocio de la intermediación provienen principalmente de los intereses generados por la cartera a corto y mediano plazo. Sus niveles de rentabilidad son limitados. Su red de agencias se encuentra ubicada en Guayaquil, Quito la Recoleta, Quito La Prensa, Latacunga y Manta. Su matriz se encuentra en Duran.

La COAC\_6 tiene 40 empleados, de los cuales se encuestaron 37 que representa el 92,5 % del universo estudiado. En cuanto a la situación de trabajo en la organización la entidad cuenta el 81,08 % en cargos operativos y el 18,91 % en cargos directivos. Por

otro lado, el 40 % del personal pertenece al género femenino, mientras que, el personal masculino comprende el 60 %. Por su parte, el 10% de colaboradores que trabajan en la Cooperativa tiene una edad de menos de 30 años y el 60 % entre 31 a 40 años esto refleja que la población laboral es joven. Con respecto al nivel de estudios se identifica que, el 10 % tienen estudios de técnico superior, el 40 % del personal tiene universidad incompleta, el 50 % formación universitaria completa. Finalmente, el 70,5 % de los colaboradores de la COAC\_6 tienen de 1 a 5 años en la organización.

### 3.4 Síntesis sobre el segmento de estudio

## COAC 01

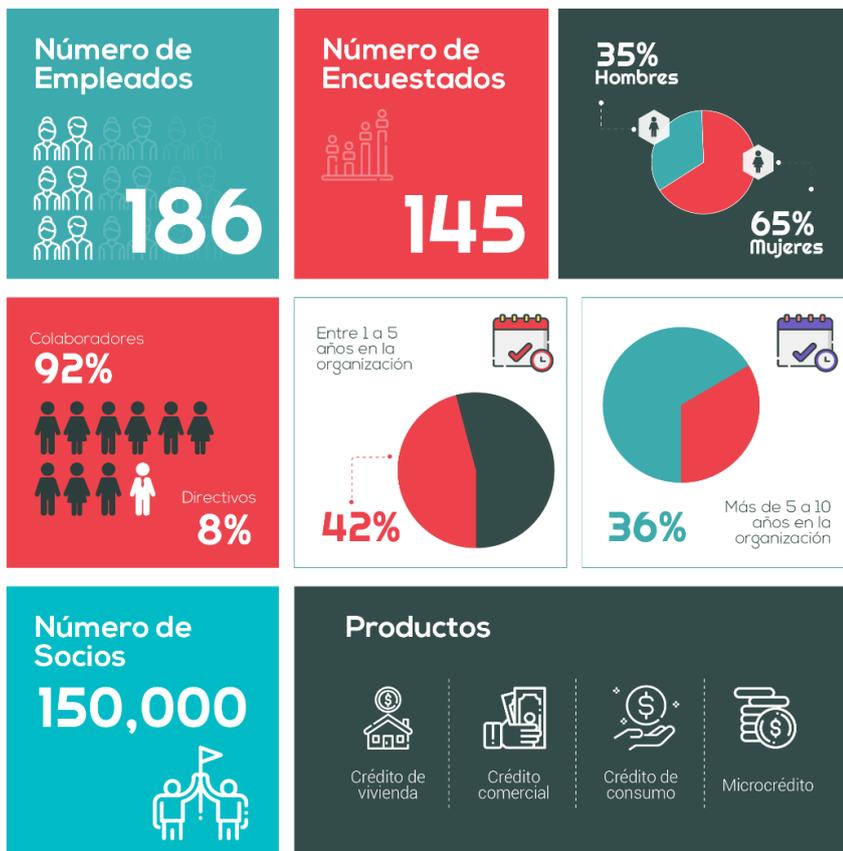


Figura 3- 1 Síntesis COAC\_1

Fuente: Elaboración propia

# COAC 02

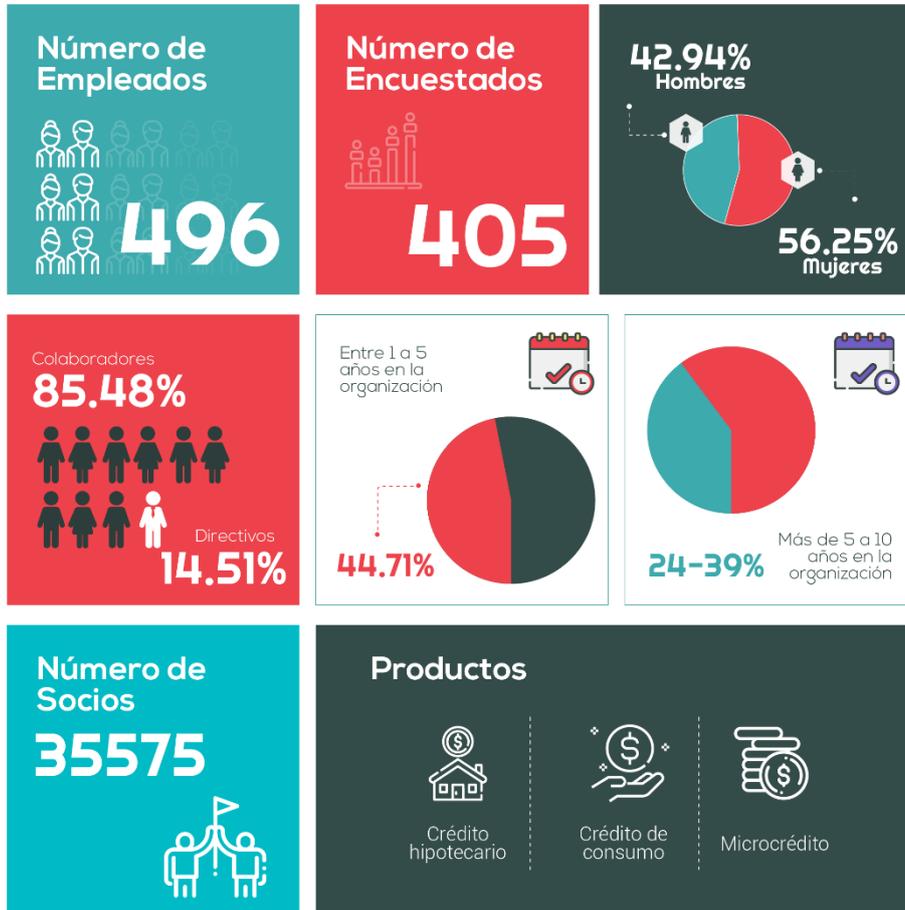


Figura 3- 2: Síntesis COAC\_2

Fuente: Elaboración propia

# COAC 03

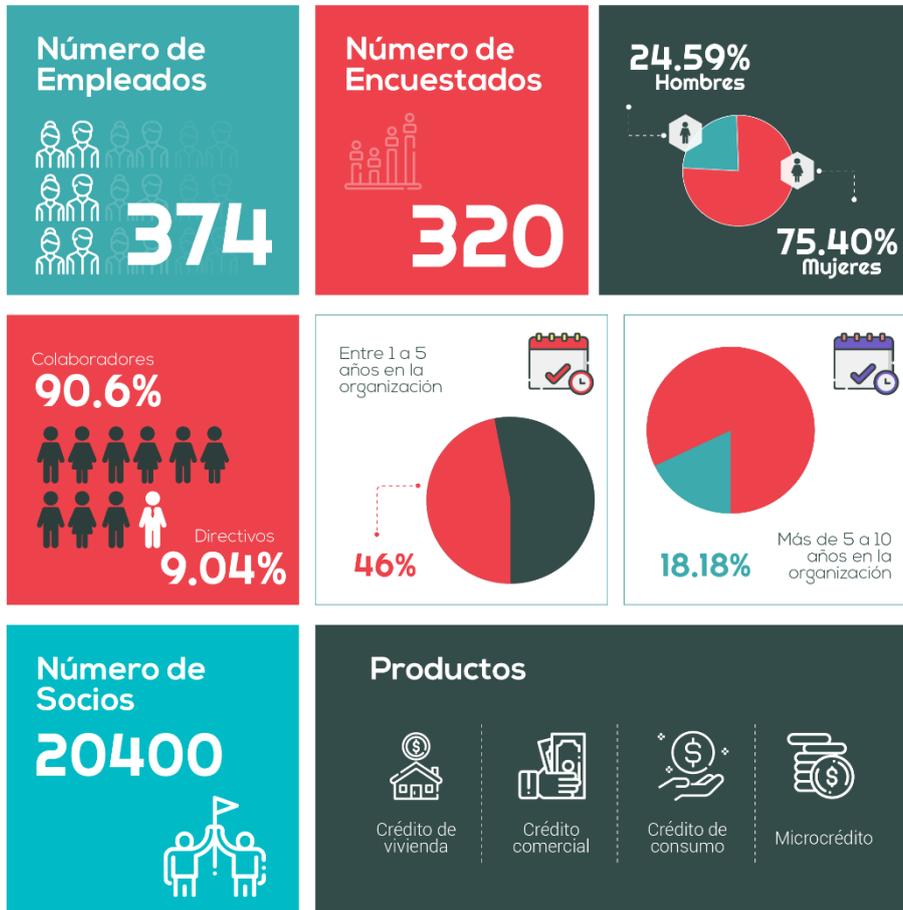


Figura 3- 3: Síntesis COAC\_3

Fuente: Elaboración propia

# COAC 04



Figura 3- 4: Síntesis COAC\_4

Fuente: Elaboración propia

# COAC 05

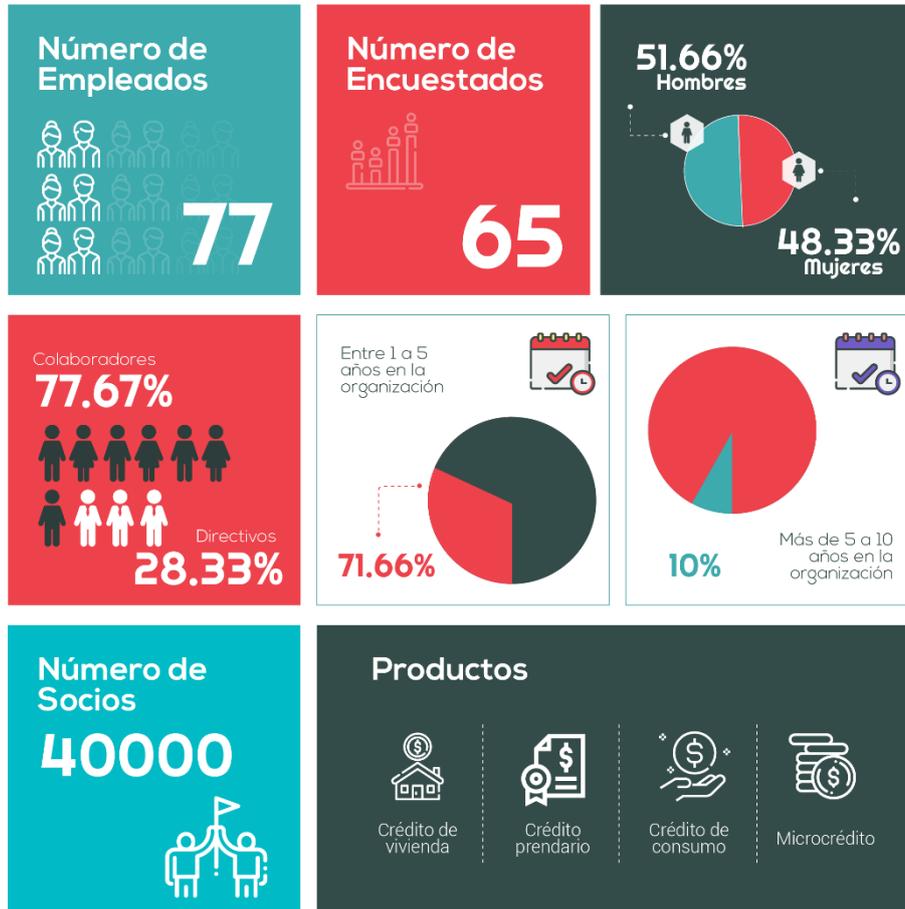


Figura 3- 5: Síntesis COAC\_5

Fuente: Elaboración propia

# COAC 06



Figura 3- 6: Síntesis COAC\_6

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3- 1: Análisis cooperativo por segmento

SEGMENTO	COOPERATIVA	NÚMERO DE EMPLEADOS	NÚMERO DE ENCUESTADOS	HOMBRES	MUJERES	COLABORADORES	DIRECTIVOS
SEGMENTO 1	COAC 1	186	145	35%	65%	92%	8%
	COAC 2	496	405	42.94%	56.25%	85.48%	14.51%
	COAC 3	374	320	24.59%	75.40%	90.96%	9.04%
SEGMENTO DOS	COAC 4	93	93	38.50%	61.40%	82.80%	17.20%
	COAC 5	77	65	51.66%	48.33%	77.67%	28.33%
	COAC 6	40	37	62%	38.50%	81.08%	18.91%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3- 2: Análisis cooperativo por segmento

SEGMENTO	COOPERATIVA	ENTRE 1 A 5 AÑOS ORGANIZACIÓN	MÁS DE 5 A 10 AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN	MÁS DE 10 AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN	PRODUCTOS	NÚMER O DE SOCIOS	MATRIZ
SEGMENTO 1	COAC 1	42%	36%	21.8%	Crédito de vivienda, crédito comercial, crédito de consumo y microcrédito	150,000	Latacunga
	COAC 2	44.71%	24.39%	30.9%	Crédito de consumo, microcrédito y crédito hipotecario	35575	Quito
	COAC 3	46.00%	18.18%	35.8%	Microcrédito, crédito comercial, crédito de consumo y crédito de vivienda	204000	Pomasqui
SEGMENTO DOS	COAC 4	45.70%	32.61%	21.7%	Microcrédito, crédito de consumo y crédito comercial	50000	Sangolquí
	COAC 5	71.66%	10.00%	18.3%	Crédito de consumo, crédito de vivienda, crédito prendario y microcrédito	40000	Cotocollao
	COAC 6	70.50%	29.50%	0.0%	Crédito de consumo y microcrédito	30000	Duran

Elaborado por: Elaboración propia

## Capítulo 4

*No hay caminos para la paz; la paz es el camino*

*Mahatma Gandhi*

### **4 Análisis de Correlaciones entre Liderazgo y Desempeño Financiero**

En los siguientes epígrafes se cumplen el objetivo general de la investigación que consiste en analizar las relaciones existentes, dentro del sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano, entre las variables de liderazgo y Desempeño Financiero. Así como también, investigar los estilos de liderazgo. Por otro lado, se devela los resultados alcanzados al cumplir con objetivos específicos de la investigación :1) Evaluar cómo se relacionan los estilos y dimensiones del liderazgo de los jefes inmediatos o directivos con el desempeño financiero 2) Identificar la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y su relación con el desempeño financiero 3) Establecer las asociaciones que existen entre la relación del intercambio líder miembro con los indicadores y resultados financieros y 4) Determinar los estilos y dimensiones de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos o directivos de las organizaciones estudiadas.

Además, se aceptan total o parcialmente las siguientes hipótesis: 1) Los jefes y directivos de las organizaciones estudiadas que emplean un estilo de liderazgo orientado hacia las metas logran mejores índices y resultados financieros. 2) Las características y conductas de los jefes inmediatos más asociadas o relacionadas a las variables de desempeño financiero son la integridad, honestidad, gerencia de grupos y coaching. 3) Existe asociación directa e inversa moderada y fuerte entre los intercambios de alta y baja calidad entre el líder-seguidor y los resultados financieros. 4) A mayor discrepancia entre los estilos de liderazgo real e ideal menor desempeño financiero.

Se aplican las medidas de correlación de Pearson donde se establece que la correlación es directa cuando el coeficiente tiende al valor de uno positivo [+1], nula si acerca a cero [0], e inversa cuando tiende a uno negativo [-1]. A continuación, se presenta las escalas utilizadas en la presente investigación conforme a lo propuesto por Martínez y otros (2009): [0 – 0,25] escasa o nula, [0,26-0,50] débil, [0,51- 0,75] entre moderada y fuerte y [0,76- 1,00] entre fuerte y perfecta.

Por otro lado, la correlación es positiva cuando el crecimiento de una variable hace que la otra variable también crezca, la correlación inversa cuando aumenta el valor de una variable, el valor de la otra disminuye y la correlación nula cuando ambas variables son independientes.

## **4.1 Segmento Uno**

### **4.1.1 Estilo de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas**

Para medir la percepción del colaborador, así como la auto percepción del jefe inmediato sobre su estilo de liderazgo, se utilizó la teoría del camino meta basada en las investigaciones de House (1971), Evans (1970), House y Dessler (1964), House y Mitchell (1974), A Castro y M. L. Lupano (2007) que proponen 4 estilos de liderazgo: Directivo, Participativo, Considerado y Orientado a metas.

#### **4.1.1.1 Percepción del Colaborador**

En la figura No.4.1 se observa que los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas pertenecientes al segmento uno percibe que el estilo de liderazgo de sus jefes tiene un 52.96% de componente DIRECTIVO, 8.44% de PARTICIPATIVO, 7.81% CONSIDERADO y un 30.78 % ORIENTADO A METAS. Por lo que, se devela que el estilo de liderazgo predominante es el DIRECTIVO, mismo que se caracteriza por que el líder desarrolla un programa de trabajo para alcanzar los objetivos. Es oportuno cuando las tareas están poco estructuradas y los colaboradores tienen poca capacidad para realizar trabajos. Este tipo de liderazgo se recomienda para solucionar debilidades de los colaboradores. Es un tipo de liderazgo orientado a las tareas.



Figura 4- 1: Percepción del estilo de liderazgo de los jefes y directivos COAC'S segmento 1

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.2 Auto percepción del estilo del jefe inmediato

En la Figura No. 4-2 se muestra que de acuerdo con la auto percepción del jefe inmediato o directivo su estilo de dirección tiene el 42.86% un componente DIRECTIVO, seguido del CONSIDERADO 28.57%, luego el ORIENTADO A LAS METAS 24.49% y finalmente el PARTICIPATIVO 4%. Es decir, los jefes se perciben como líderes que explican a los colaboradores puntualmente lo que deben hacer, planean, establecen metas de desempeño, normas de comportamiento, destacan el cumplimiento de las reglas, y les comunican a sus colaboradores qué es lo que se espera de ellos.

Por lo que se devela que los jefes y directivos de las COAC'S analizadas utilizan en diferentes situaciones los cuatro estilos de liderazgo, siendo el más empleado el DIRECTIVO.

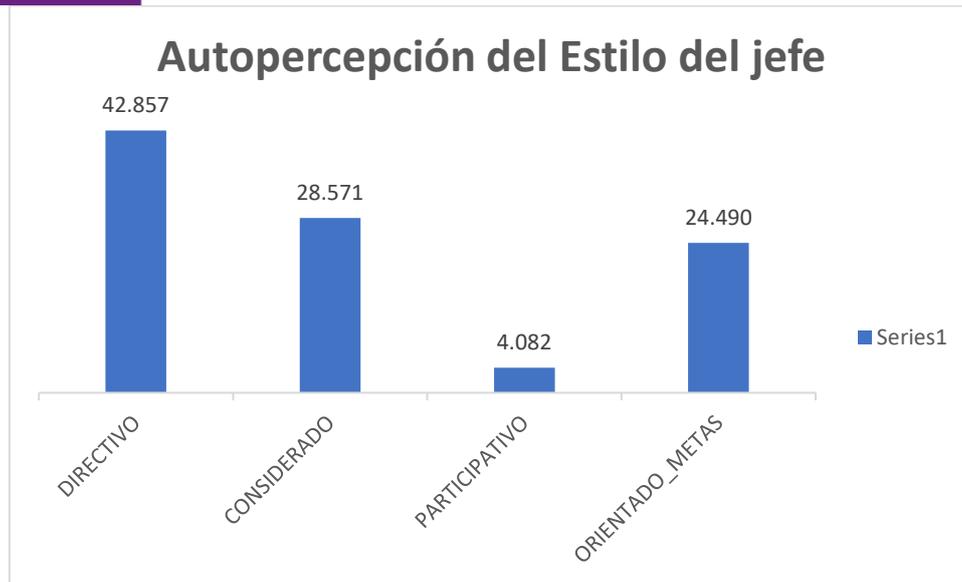


Figura 4- 2: Autopercepción del estilo de liderazgo de los jefes y directivos COAC'S segmento uno

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Dimensiones del Liderazgo

Las dimensiones referentes al liderazgo midieron las características y comportamiento de los jefes inmediatos y directivos de las COAC'S del segmento uno. Los colaboradores calificaron los atributos de sus jefes en una escala que iba del 1 al 5. Las respuestas a los 46 ítems del cuestionario creado por la autora de la investigación fueron estadísticamente sometidas al análisis factorial, luego del cual se establecieron 3 grandes dimensiones, descritas y definidas a detalle en el capítulo Metodología. Los resultados de este sector se describen a continuación:

Cuadro 4- 1: Dimensiones prototipos del Liderazgo COAC'S segmento uno

Dimensiones	COAC_1	COAC_2	COAC_3	PROMEDIO
Carismático orientado al Trabajo en equipo	4.29	3.69	3.78	<u>3.92</u>
Orientado a sí mismo	2.57	2.62	2.58	2.59
Competente	4.24	3.61	3.70	3.85

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de las COAC'S del segmento uno se distingue por su énfasis en la expectativa de un líder carismático orientado al trabajo en equipo, buen

administrador, interesado en altos resultados, honesto, lógico, constructor de relaciones y consciente de las diferencias de estatus en la organización. Por otra parte, tienen la más baja idea del líder individualista u orientado a sí mismo, lo que ratifica su orientación colectivista de grupos.

Los resultados sobre las 3 dimensiones de liderazgo de las cooperativas analizadas develan gran homogeneidad entre ellas en ninguna hay extremos opuestos y; por el contrario, la mayoría se agrupan alrededor de un valor común.

En la figura No. 4-3 se observan las variables analizadas en el constructo carismático orientado al trabajo en equipo para las tres COAC's del segmento uno. En el mismo se destacan comportamientos y características tales como honestidad, confianza, lógica, orden, entre otros.

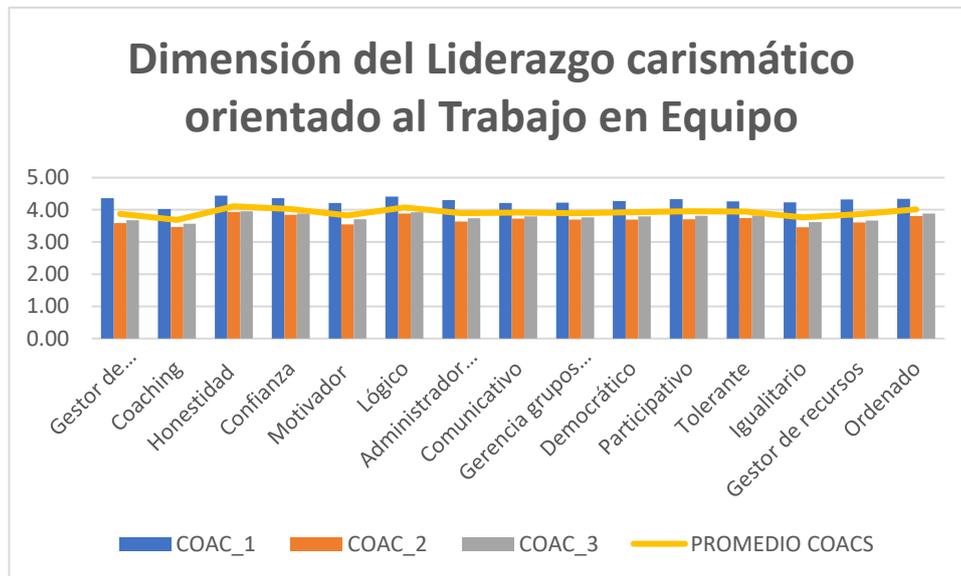


Figura 4- 3: Dimensión del liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo COAC'S segmento uno

Fuente: Elaboración propia

En la figura No. 4-4 se muestran las variables analizadas en la dimensión orientada a sí mismo para las tres cooperativas del segmento uno. En la misma, se destacan comportamientos y características de un liderazgo elitista, dictatorial, impositivo frente a los demás y que otorga privilegios a un cierto grupo de colaboradores de la organización. Esta dimensión fue la menos percibida en los líderes de las COAC'S analizadas.

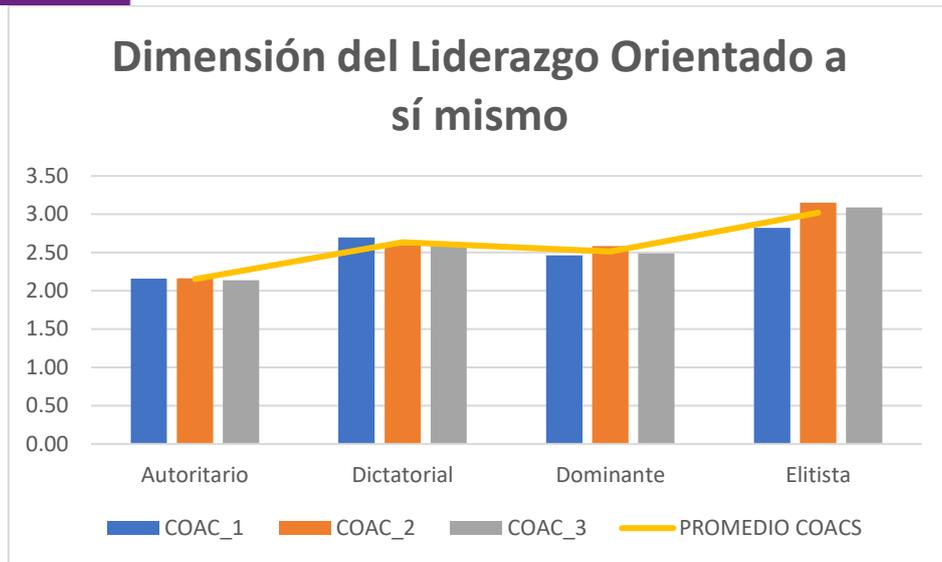


Figura 4- 4: Dimensión del liderazgo orientado a si mismo COAC'S segmento uno

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la figura No.4-5 se observa la dimensión de liderazgo competente cuyas características y atributos mejor valorados en los jefes inmediatos son: negociador efectivo, competencia técnica, innovación, entre otros.

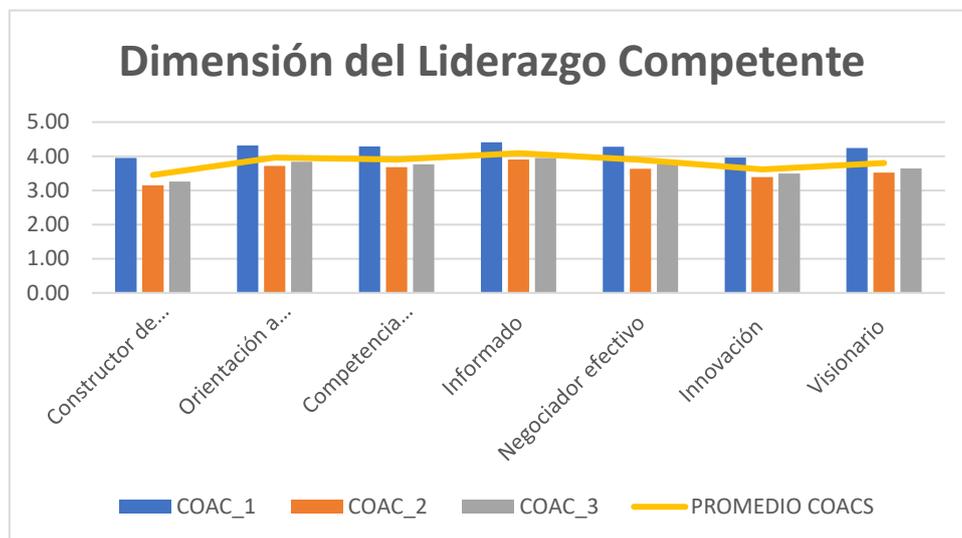


Figura 4- 5: Dimensión del liderazgo competente COAC'S segmento uno

Fuente: Elaboración propia

Con los datos analizados en este acápite se concluye que las preferencias por los liderazgos: carismáticos orientados al trabajo en equipo y competente, estarían señalando la mezcla necesaria que las COAC'S ecuatorianas requieren para generar e impulsar

cambios a través del trabajo en equipo, más las habilidades y competencias técnicas necesarias para generar visiones y consensos compartidos con sus colaboradores en búsqueda de mejores resultados.

Los resultados de los estilos y dimensiones antes estudiados permiten que, se afirme la hipótesis planteada en el segmento uno *“La dimensión de liderazgo del jefe inmediato es el carismático orientado al trabajo en equipo y el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores es el directivo.”*.

#### **4.1.3 Análisis de Correlación entre estilos de liderazgo y el desempeño financiero**

En el cuadro No.4-2 se describen las correlaciones que se ubican en los rangos +/- ,627 a +/- 0,197 entre los tipos de estilo de liderazgo Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas [variable numérica (1-5)] y, las variables de desempeño financiero [variable numérica continua] de las cooperativas del segmento uno analizadas.

Como se aprecia el estilo de liderazgo DIRECTIVO muestra una correlación **DIRECTA ESCASA** con rentabilidad, eficiencia financiera\_2, vulnerabilidad del patrimonio\_2, vulnerabilidad del patrimonio\_3, vulnerabilidad patrimonio\_4, vulnerabilidad patrimonio\_5, ganancia o pérdida, ingresos y activos. Por otro lado, presenta una correlación inversa débil con morosidad, eficiencia microeconómica\_1, eficiencia microeconómica\_2 y eficiencia microeconómica\_3 que por su propia naturaleza estas deben decrecer.

Mientras que, el estilo de liderazgo CONSIDERADO revela una correlación **DIRECTA ESCASA** con rentabilidad, vulnerabilidad del patrimonio\_1, vulnerabilidad del patrimonio\_3, vulnerabilidad del patrimonio\_4, vulnerabilidad patrimonio\_5, ganancia de la empresa, ingresos y activos. Por otro lado, presenta una correlación **INVERSA ESCASA** con morosidad, eficiencia financiera, eficiencia microeconómica\_1, eficiencia microeconómica\_2 y eficiencia microeconómica\_3 que por su propia naturaleza estas deben negativas.

Además, el estilo de liderazgo PARTICIPATIVO presenta una correlación **DIRECTA ESCASA** con rentabilidad, eficiencia financiera\_2, vulnerabilidad del patrimonio\_2, vulnerabilidad del patrimonio\_3, vulnerabilidad patrimonio\_4, vulnerabilidad patrimonio\_5, ganancia o pérdida, ingresos y activos. Por otro lado,

presenta una correlación **INVERSA ESCASA** con morosidad, eficiencia microeconómica\_1, eficiencia microeconómica\_2 y eficiencia microeconómica\_3.

Finalmente, el estilo de liderazgo **ORIENTADO A METAS** es el único estilo que deleva una correlación **DIRECTA MODERADA** con rentabilidad, ganancia o pérdida, ingresos y activos. En consecuencia, se acepta la hipótesis “*Los jefes y directivos de las organizaciones estudiadas que emplean un estilo de liderazgo orientado hacia las metas logran mejores resultados financieros*”

Cuadro 4- 2: Correlaciones Estilo de Liderazgo y Desempeño Financiero COAC’S segmento uno

	DIRECTIVO	CONSIDERADO	PARTICIPATIVO	ORIENTADO METAS
MOROSIDAD	-.153** .000	-.195** .000	-.188** .000	-.143** .000
EFICIENCIA_MICRO_1	-.142** .000	-.172** .000	-.162** .000	-.130** .001
EFICIENCIA_MICRO2	-.123** .002	-.142** .000	-.132** .001	-.111** .005
EFICIENCIA_MICRO3	-.116** .003	-.131** .001	-.120** .002	-.104** .009
RENTABILIDAD_2	.139** .000	.166** .000	.157** .000	<u>.627**</u> .001
EFICIENCIA_FINANCIERA_2	.121** .002	-.139** .000	.128** .001	.109** .006
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_2	.153** .000	.197** .000	.191** .000	.143** .000
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_3	.153** .000	.197** .000	.191** .000	.143** .000
VILNERABILIDAD_PATRIMONIO_4	.111** .005	.124** .002	.112** .004	.099* .012
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_5	.153** .000	.197** .000	.191** .000	.143** .000
GANANCIA_O_PERDIDA	.145** .000	.194** .000	.192** .000	<u>.537**</u> .000
INGRESOS	.117** .003	.133** .001	.122** .002	<u>.505**</u> .008
ACTIVOS	.111** .005	.123** .002	.112** .005	<u>.599*</u> .013

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, se deleva que los estilos de liderazgo **DIRECTIVO**, **PARTICIPATIVO** y **CONSIDERADO** no se relacionan o asocian con los índices y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento uno debido a que en el análisis correlacional se presentaron correlaciones significativas pero escasas. Mientras que en el estilo **ORIENTADO A METAS** presenta relaciones directas moderadas con algún índices y resultados financieros. Este resultado talvez puede deberse a que existen otros elementos de liderazgo y recursos que tienen los distintos jefes que no fueron analizados en la investigación.

#### 4.1.4 Análisis de Correlación entre dimensiones de liderazgo y el desempeño financiero

En el cuadro No.4-3 se describen las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,092 a +/- 0,292 entre las dimensiones de liderazgo Carismática orientada al trabajo en equipo y Competente [variable numérica (1-5)] y, las variables de desempeño financiero [variable numérica continua] de las cooperativas del segmento uno analizadas.

Como se muestra la dimensión CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO y el liderazgo COMPETENTE muestra una correlación **DIRECTA DÉBIL** con las variables rentabilidad\_1 y rentabilidad \_2, eficiencia financiera \_1 y eficiencia financiera\_2 vulnerabilidad del patrimonio\_3, vulnerabilidad del patrimonio\_5 y ganancia o pérdida. Mientras que, muestra una correlación **INVERSA DÉBIL** con morosidad. Por otro lado, la dimensión COMPETENTE presenta también correlación **DÉBIL INVERSA** con eficiencia microeconómica \_1 que por su propia naturaleza deben decrecer.

Finalmente, el estilo de liderazgo ORIENTADO A SÍ MISMO no presenta ninguna correlación con los índices ni resultados financieros.

Se devela entonces que las dimensiones CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO y COMPETENTE se relacionan débilmente con los índices y resultados financieros. Mientras que la dimensión ORIENTADO A SI MISMO que se caracteriza por ofrecer connotaciones negativas del líder no se asocia con el desempeño financiero al no presentar correlaciones significantes. Por otro lado, se debe reconocer que la autora de la investigación esperaba correlaciones más altas o al menos moderadas. Ahora bien, con los resultados obtenidos se deduce que el éxito del desempeño financiero no está solamente en el análisis de las dimensiones o del estilo de liderazgo antes estudiado, estos resultados pueden deberse a que están influenciados por múltiples factores como la situación, variables causales, variables intervinientes, entre otras que deberán analizarse en investigaciones futuras.

Cuadro 4- 3: Correlaciones Dimensiones de Liderazgo y Desempeño Financiero COAC'S segmento uno

		Correlaciones		
		CARISMATICO	ORIENTADO_MISMO	COMPETENTE
MOROSIDAD	Correlación de Pearson	<u>-.226**</u>	.021	<u>-.246**</u>
	Sig. (bilateral)	.000	.597	.000
EFICIENCIA_MICRO_1	Correlación de Pearson	<u>-.182**</u>	.022	<u>-.229**</u>
	Sig. (bilateral)	.000	.582	.000
EFICIENCIA_MICRO2	Correlación de Pearson	<u>-.144**</u>	.021	<u>-.168**</u>
	Sig. (bilateral)	.000	.599	.000
EFICIENCIA_MICRO3	Correlación de Pearson	<u>-.130**</u>	.020	<u>-.152**</u>
	Sig. (bilateral)	.001	.609	.000
RENTABILIDAD_1	Correlación de Pearson	<u>.492*</u>	-.018	<u>.259**</u>
	Sig. (bilateral)	.020	.645	.006
RENTABILIDAD_2	Correlación de Pearson	<u>.375**</u>	-.022	<u>.322**</u>
	Sig. (bilateral)	.000	.583	.000
EFICIENCIA_FINANCIERA_1	Correlación de Pearson	<u>.310*</u>	-.019	<u>.402**</u>
	Sig. (bilateral)	.012	.637	.003
EFICIENCIA_FINANCIERA_2	Correlación de Pearson	<u>.340**</u>	-.021	<u>.463**</u>
	Sig. (bilateral)	.000	.601	.000
LIQUIDEZ	Correlación de Pearson	<u>.124**</u>	.000	<u>.136**</u>
	Sig. (bilateral)	.002	.993	.001
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_3	Correlación de Pearson	<u>.230**</u>	-.020	<u>.250**</u>
	Sig. (bilateral)	.000	.607	.000
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_5	Correlación de Pearson	<u>.230**</u>	-.020	<u>.250**</u>
	Sig. (bilateral)	.000	.607	.000
CARTERA_POR_VENCER_TOTAL	Correlación de Pearson	<u>-.100*</u>	-.019	<u>-.118**</u>
	Sig. (bilateral)	.011	.636	.003
GANANCIA_O_PERDIDA	Correlación de Pearson	<u>.234**</u>	-.017	<u>.253**</u>
	Sig. (bilateral)	.000	.665	.000
INGRESOS	Correlación de Pearson	<u>.133**</u>	.020	<u>.154**</u>
	Sig. (bilateral)	.001	.607	.000
ACTIVOS	Correlación de Pearson	<u>.121**</u>	.020	<u>.142**</u>
	Sig. (bilateral)	.002	.617	.000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5 Análisis de Correlación entre características y conductas de liderazgo y desempeño financiero

En el cuadro No.4-4 se describen las correlaciones entre las conductas y características de liderazgo [variable numérica (1-5)] y, las variables de desempeño financiero [variable numérica continua] de las cooperativas del segmento uno analizadas.

Los índices financieros morosidad, eficiencia microeconómica\_1, eficiencia microeconómica\_2, eficiencia microeconómica\_3, rentabilidad\_1, rentabilidad\_2, eficiencia financiera\_2, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, suficiencia patrimonial e ingresos; intermediación financiera, eficiencia financiera\_1, vulnerabilidad patrimonio\_1, vulnerabilidad patrimonio\_3, vulnerabilidad patrimonio\_4, vulnerabilidad patrimonio\_5, cartera por vencer, ganancia o pérdida y activos de las COAC'S analizadas presentan algún tipo de correlación sea esta directa o inversa fuerte, moderada o débil con las características o conductas del liderazgo. Para un mejor análisis se seleccionaron las correlaciones fuertes y moderadas en caso de no existan se analizan las correlaciones débiles.

Como se aprecia en el cuadro No.4-4 la dimensión el índice de MOROSIDAD muestra una correlación **INVERSA FUERTE Y PERFECTA** con gestor de emociones, coaching, motivador, administrador efectivo, comunicativo y gestor de recursos. Mientras que con las variables redes de contactos y visionario su correlación es **INVERSA DEBIL**.

Cuadro 4- 4: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Morosidad COAC'S segmento uno

	MOROSIDAD
Gestor de emociones	-.954**
Coaching	-.974**
Motivador	-.989**
Administrador efectivo	-.963**
Comunicativo	-.961**
Gestor de recursos	-.929**
Redes de contactos	-.226**
Visionario	-.251**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro No. 4-5 el índice de EFICIENCIA MICROECONÓMICA \_1\_2\_3 muestra dos tipos de correlaciones: **INVERSA FUERTE** y **PERFECTA**, así como también, **DEBIL** y **MODERADA** conforme a los datos del cuadro No. 4-5 con coaching, honestidad, motivador, administrador efectivo, gerencia de grupos, gestor de recursos, orientación a resultados y competencia técnica.

Cuadro 4- 5: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Eficiencia Microeconómica\_1,2 y 3 COAC'S segmento uno

	EFICIENCIA_MICRO_1	EFICIENCIA_MICRO2	EFICIENCIA_MICRO3
Coaching	-.841**	-.685**	-.624**
Honestidad	-.723**	-.534**	-.465**
Motivador	-.881**	-.740**	-.684**
Administrador efectivo	-.817**	-.652**	-.589**
Gerencia grupos de forma adecuada	-.818**	-.654**	-.591**
Gestor de recursos	-.751**	-.567**	-.500**
Orientación a resultados	-.511**	-.251**	-.242**
Competencia Técnica	-.681**	-.227**	-.231**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Además, cuadro No. 4-6 se aprecia un índice financiero RENTABILIDAD\_1 y RENTABILIDAD\_2 tiene una correlación **DIRECTA DÉBIL** con gestor de emociones, coaching, honestidad, confianza, lógico, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, democrático, participativo, gestor de recursos, orientado a resultados e innovación. Por otro lado, presenta también; una correlación **DIRECTA MODERADA** con motivador.

Siguiendo con el análisis, en el cuadro No. 4-7 índice INTERMEDIACION FINANCIERA presenta una correlación **ESCASA O NULA** con las variables coaching, honestidad, motivador, democrático, participativo e igualitario.

Cuadro 4- 6: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Rentabilidad 1 y 2 COAC'S segmento uno

	RENTABILIDAD 1	RENTABILIDAD 2
Gestor de emociones	.390**	.467**
Coaching	.458**	.413**
Honestidad	.281**	.488**
Confianza	.329**	.473**
Motivador	<u>.527**</u>	<u>.557**</u>
Lógico	.325**	.371**
Administrador efectivo	.418**	.387**
Comunicativo	.410**	.481**
Gerencia grupos de forma adecuada	.420**	.488**
Democrático	.447**	.406**
Participativo	.453**	.490**
Gestor de recursos	.319**	.486**
Orientado a resultados	.418**	.419**
Innovación	.327**	.240**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4- 7: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Intermediación Financiera COAC'S segmento uno

	INTERMEDIACION FINANCIERA
Coaching	.102 <sup>†</sup>
Honestidad	.089 <sup>†</sup>
Motivador	.180**
Democrático	.089 <sup>†</sup>
Participativo	.096 <sup>†</sup>
Igualitario	.134**

Fuente: Elaboración propia

Conforme a los datos del cuadro No. 4-8 la dimensión el índice de EFICIENCIA FINANCIERA \_1 muestra una correlación **DIRECTA DÉBIL** con coaching, honestidad, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, gestor de recursos, orientado a resultados y competencia técnica. Mientas que con motivador la correlación es **DIRECTA MODERADA**.

El índice EFICIENCIA FINANCIERA \_2 muestra una correlación **DIRECTA MODERADA** con coaching, honestidad, motivador, administrador efectivo,

comunicativo, gerencia de grupos, gestor de recursos, orientado a resultados y competencia técnica.

Cuadro 4- 8: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y Eficiencia Financiera \_1 y 2 COAC'S segmento uno

	EFICIENCIA FINANCIERA_1	EFICIENCIA FINANCIERA_2
Coaching	.493**	.668**
Honestidad	.318**	.564**
Motivador	.560**	.524**
Administrador efectivo	.453**	.534**
Comunicativo	.446**	.627**
Gerencia grupos de forma adecuada	.456**	.636**
Gestor de recursos	.356**	.548**
Orientado a resultados	.455**	.513**
Competencia técnica	.561**	.560**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Conforme al cuadro No. 4-9 el índice LIQUIDEZ presenta una correlación **DIRECTA MODERADA** con honestidad, confianza, gestor de recursos e innovación.

Cuadro 4- 9: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Liquidez segmento uno

	Liquidez
Honestidad	.660**
Confianza	.621**
Gestor de recursos	.629**
Innovación	.524**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el índice VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO\_3, y 5, tienen una correlación **DIRECTA FUERTE Y PERFECTA** con las variables coaching, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, gestor de recursos e innovación.

Cuadro 4- 10: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Vulnerabilidad del Patrimonio COAC'S segmento uno

	VULNERABILIDAD_ PATRIMONIO_3	VULNERABILIDAD_ PATRIMONIO_5
Coaching	.989**	.989**
Administrador efectivo	.982**	.982**
Comunicativo	.980**	.980**
Gerencia grupos de forma adecuada	.982**	.982**
Gestor de recursos	.956**	.956**
Innovación	.725**	.726**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro No. 4-11 el índice SUFICIENCIA PATRIMONIAL presenta una correlación **DIRECTA DÉBIL** con las variables gestor de emociones, coaching, honestidad, confianza, motivador, lógico, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, democrático, participativo, tolerante, igualitario, gestor de recursos y ordenado.

Cuadro 4- 11: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Suficiencia Patrimonial COAC'S segmento uno

	Suficiencia Patrimonial
Gestor de emociones	.350**
Coaching	.420**
Honestidad	.240**
Confianza	.288**
Motivador	.490**
Lógico	.284**
Administrador efectivo	.379**
Comunicativo	.371**
Gerencia grupos de forma adecuada	.381**
Democrático	.408**
Participativo	.414**
Tolerante	.381**
Igualitario	.449**
Gestor de recursos	.278**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, en el cuadro No.4-12 el índice CARTERA POR VENCER TOTAL se aprecia una correlación **INVERSA DÉBIL** con las variables gestor de

emociones, coaching, honestidad, confianza, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, gestor de recursos, innovación y competencia técnica. Mientras que, una correlación **INVERSA MODERADA** con las variables motivador.

Cuadro 4- 12: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Cartera por vencer COAC'S segmento uno

	Cartera por vencer
Gestor de emociones	-.429**
Coaching	-.396**
Honestidad	-.322**
Confianza	-.368**
Motivador	-.562**
Administrador efectivo	-.357**
Comunicativo	-.349**
Gerencia grupos de forma adecuada	-.359**
Gestor de recursos	-.359**
Innovación	-.289**
Competencia técnica	-.321**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el resultado financiero GANANCIA presenta una correlación **DIRECTA FUERTE PERFECTA** con las variables gestor de emociones, coaching, honestidad, confianza, motivador, gestor de recursos, negociador efectivo y orientación a resultados. Mientras que, el resultado INGRESOS tiene una correlación **DIRECTA MODERADA** con las mismas variables.

Cuadro 4- 13: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Ganancia e Ingresos COAC'S segmento uno

	Ganancia	Ingresos
Gestor de emociones	.997**	.575**
Coaching	.988**	.635**
Honestidad	.887**	.576**
Confianza	.895**	.519**
Motivador	.873**	.693**
Gestor de recursos	.995**	.511**
Orientación a resultados	.875**	.525**
Negociador efectivo	.452**	.511**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el resultado ACTIVOS tiene una correlación **DIRECTA LEVE** con las variables con las variables honestidad, confiabilidad, gestor de recursos. Por otro lado, una correlación **DIRECTA MODERADA** con administrador de efectivo y visionario.

Cuadro 4- 14: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Activos COAC'S segmento uno

	Activos
Honestidad	.420**
Confianza	.465**
Administrador efectivo	.549**
Gestor de recursos	.456**
Visionario	.528**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Con la información anterior se deduce que las características que generan un impacto positivo logran mejores resultados financieros mientras que aquellas con atributos esencialmente relacionados con un rasgo de baja agradabilidad no lo hacen. Toda vez que, variables como gestor de emociones, coaching, honestidad, motivador, lógico, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, democrático, participativo, tolerante, igualitario, gestor de recursos, ordenado, orientado a resultados, innovador y otros presentan algún tipo de asociación directa e indirecta sea esta leve, moderado o fuerte con el desempeño financiero.

Hasta el momento de los tres estudios realizados, el análisis de las características del líder es el que mejor explica los resultados o indicadores financieros. Esto responde a que el primer poste para lograr un mejor desempeño financiero son los atributos y competencias del líder. Sin embargo, se mantiene la premisa de que se requiere del análisis de otro tipo de variables como las situacionales, intervinientes, entre otras que permitan comprender de mejor forma la relación con el desempeño financiero.

Así como también, se confirma la hipótesis *“Las características y conductas de los jefes inmediatos más asociadas o relacionadas a las variables de desempeño financiero son la integridad, honestidad, gerencia de grupos y coaching”*.



Figura 4- 6: Características y competencias del liderazgo y Desempeño Financiero de las COAC'S del segmento uno

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.6 Análisis de Correlación entre la relación del intercambio líder miembro y el desempeño financiero

En el cuadro No. 4-15 se describen las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,080 a +/- 0,352 entre las variables de desempeño financiero [variable numérica continua] de las cooperativas del segmento dos analizadas y la variable LMX.

Como se aprecia la relación entre la Teoría del intercambio líder - miembro (LMX) presenta correlación **DIRECTA DEBIL** con los índices financieros rentabilidad\_2, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio\_2, 3 y 5, así como también, con los resultados financieros ganancia e ingresos. Mientras que, muestra una correlación inversa **NULA O ESCASA** con las variables morosidad y eficiencia microeconómica.

Se denota que en la relación líder-colaborador cada uno posee recursos valiosos que ofrece a la otra, pudiéndose favorecer ambos de las ventajas de conservar a lo largo del tiempo un buen intercambio. El líder tiene la autoridad para tomar decisiones o intervenir en ellas de forma favorable al colaborador, y éste puede mejorar su rendimiento e involucrarse en mayor medida en su trabajo diario, revirtiendo en mejores resultados financieros para la cooperativa.

En consecuencia, se acepta parcialmente la hipótesis *“Existe asociación directa e inversa moderada y fuerte entre los intercambios de alta y baja calidad entre el líder-*

*seguidor y los resultados financieros*”, debido a que la fuerza de relación o asociación es débil. En la misma línea, se reconoce que existe una asociación débil entre las variables.

Cuadro 4- 15: Correlaciones entre los indicadores y resultados financieros y el LMX COAC’S segmento uno

	LMX
Morosidad	-.148**
Eficiencia_microeconomica_1	-.119**
Rentabilidad_2	.352**
Liquidez	.301*
Vulnerabilidad_patrimonio_2	.252**
Vulnerabilidad_patrimonio_3	.252**
Vulnerabilidad_patrimonio_5	.252**
Ganancia_o_perdida	.259**
Ingresos	.080*

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.7 Análisis de Correlación entre la distancia entre el liderazgo real e ideal y desempeño financiero

Como se describe en el cuadro No. 4-16 la distancia entre el liderazgo real e ideal presenta correlación **INVERSA NULA O ESCASA** con los índices financieros vulnerabilidad del patrimonio\_2, 3 y 5. Por otro lado, la distancia entre el liderazgo real e ideal presenta correlación **DIRECTA NULA O ESCASA** con los índices financieros morosidad y eficiencia microeconómica \_1 y 2. Mientras que, se presenta también una correlación **INVERSA DEBIL** con los índices financieros rentabilidad, eficiencia financiera y ganancia.

Cuadro 4- 16: Correlaciones entre los indicadores y resultados financieros y la Discrepancia entre líder real e ideal COAC'S segmento uno

	DISCREPANCIA_REAL_IDEAL
MOROSIDAD	.119**
EFICIENCIA_MICRO_1	.102**
EFICIENCIA_MICRO2	.083*
RENTABILIDAD_2	-.399*
EFICIENCIA_FINANCIERA_2	-.281*
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_2	-.121**
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_3	-.121**
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_5	-.121**
GANANCIA_O_PERDIDA	-.420**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior se devela que cuando la distancia entre el prototipo real e ideal es más amplia el vínculo entre líder y seguidor resulta de peor calidad y el desempeño financiero de las cooperativas estudiadas disminuye. Por lo anterior, se comprueba parcialmente la hipótesis “*A mayor discrepancia entre los estilos de liderazgo real e ideal menor desempeño financiero*” por la fuerza de la relación entre variables.

## 4.2 Segmento Dos

### 4.2.1 Estilo de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas

Para medir la percepción del colaborador, así como la auto percepción del jefe inmediato sobre su estilo de liderazgo, se utilizó la teoría del camino meta basada en las investigaciones de House (1971), Evans (1970), House y Desser (1964), House y Mitchell (1974), A Castro y M. L. Lupano (2007) que propone 4 estilos de liderazgo: Directivo, Participativo, Considerado y Orientado a metas.

#### 4.2.1.1 Percepción del Colaborador

En la figura No. 4-7 se observa que los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas pertenecientes al segmento dos perciben que el estilo de liderazgo de sus jefes tiene un componente DIRECTIVO 30%, PARTICIPATIVO 25%,

ORIENTADO A LAS METAS 23% y CONSIDERADO 22%. Por tanto, el estilo de liderazgo predominante es el DIRECTIVO, mismo que se caracteriza por que el líder desarrolla un programa de trabajo para alcanzar los objetivos. Es oportuno cuando las tareas están poco estructuradas y los colaboradores tienen poca capacidad para realizar trabajos. Este tipo de liderazgo se recomienda para solucionar debilidades de los colaboradores. Es un tipo de liderazgo orientado a las tareas.

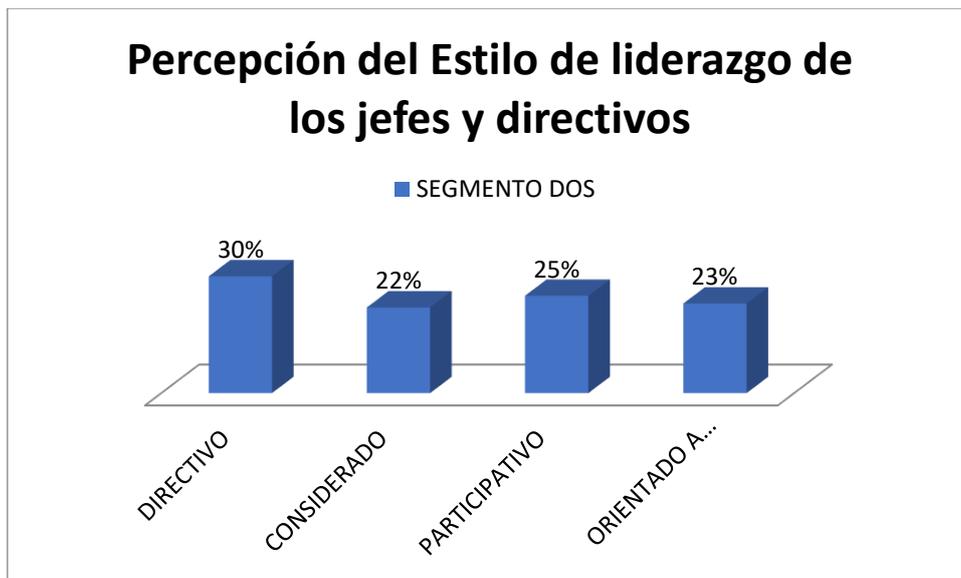


Figura 4- 7: Percepción del estilo de liderazgo de los jefes y directivos COAC'S segmento dos

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1.2 Auto percepción del estilo del jefe inmediato

En la Figura No. 4-8 se releva que el 38% de los jefes de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas pertenecientes al segmento dos perciben un estilo de liderazgo con un componente DIRECTIVO, 21 % CONSIDERADO, 22% PARTICIPATIVO y 19% ORIENTADO A LAS METAS. Es decir, los jefes inmediatos se perciben como líderes que explican a los colaboradores puntualmente lo que deben hacer, planear, establecen metas de desempeño, normas de comportamiento, planean tiempos, destacan el cumplimiento de las reglas, y les comunican a sus colaboradores qué es lo que se espera de ellos.

Los resultados de la figura No. 4-8, corresponden a los resultados del auto percepción del estilo de liderazgo (Camino-Meta), cuya teoría plantea que el líder más

efectivo es quien maneja los cuatro estilos de liderazgo. Los jefes y directivos de las COAC'S analizadas utilizan en diferentes situaciones los cuatro estilos de liderazgo, siendo el más utilizado el DIRECTIVO.

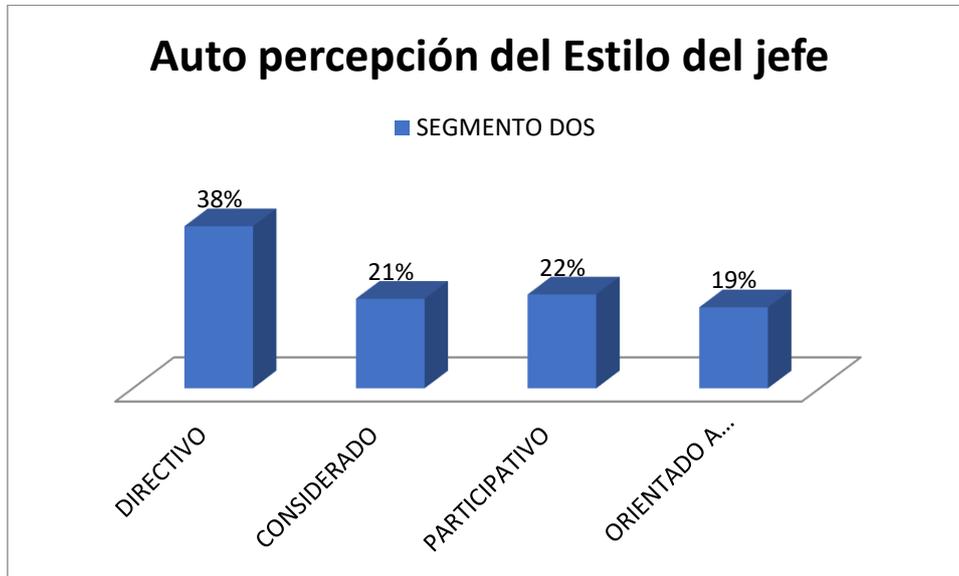


Figura 4- 8: Autopercepción de los estilos de liderazgo del jefe COAC'S segmento dos

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Dimensiones de los prototipos del Liderazgo

Las dimensiones del liderazgo midieron las características y comportamiento de los jefes y directivos de las COAC'S. Los colaboradores calificaron los atributos de sus jefes inmediatos en una escala que iba del 1 al 5. Las respuestas a los 46 ítems del cuestionario propuestos por la autora de esta investigación fueron estadísticamente sometidas al análisis factorial, luego del cual se establecieron 3 grandes dimensiones. Los resultados de este sector se describen a continuación:

Cuadro 4- 17: Dimensiones prototipos del Liderazgo COAC'S segmento dos

Dimensiones	COAC_4	COAC_5	COAC_6	PROMEDIO
Carismático - Trabajo en equipo	3,93	3,45	4,36	<u>3,92</u>
Orientado a sí mismo	2,56	2,64	2,36	2,52
Competente	3,61	3,42	4,29	3,77

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de las COAC'S del segmento dos se distinguen por su énfasis en la expectativa de un líder CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN GRUPO, buen administrador, interesado en altos resultados, honesto, lógico, constructor de relaciones y consciente de las diferencias de estatus en la organización. Por otra parte, tienen la más baja idea del líder individualista u ORIENTADO A SÍ MISMO, lo que ratifica su orientación colectivista de grupos.

En la figura No. 4-9 se observan las variables analizadas en el constructo CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO para las tres COAC's del sector analizadas. En el mismo se destacan comportamientos y características tales como gerencia de grupos, honestidad, confianza, la motivación, entre otros.

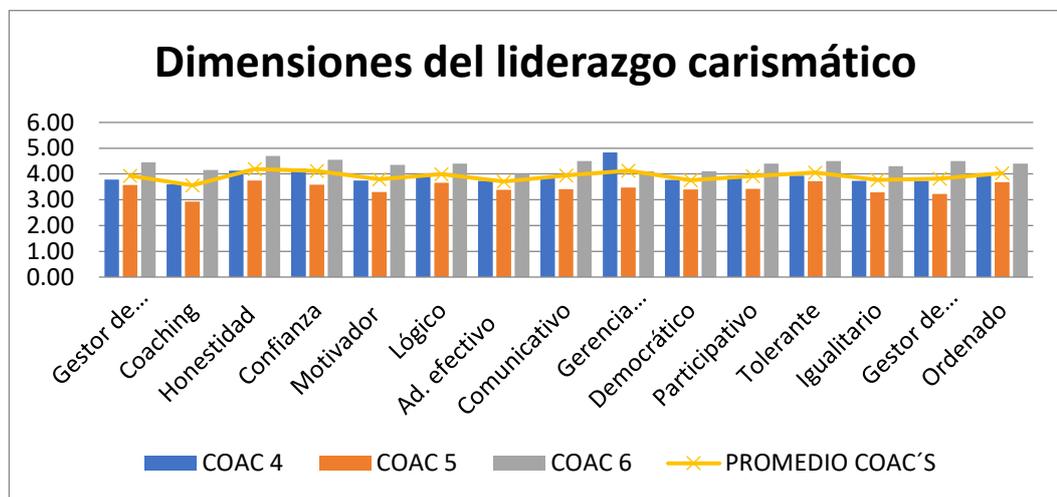


Figura 4- 9: Dimensión del liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo COAC'S segmento dos

Fuente: Elaboración propia

En la figura No. 4-10 se observan las variables analizadas en la dimensión ORIENTADA A SÍ MISMO para las tres COAC's del sector analizadas. En la misma, se destacan comportamientos y características de un liderazgo inclinado a dominar, impositivo frente a los demás y que otorga privilegios a un cierto grupo de colaboradores de la organización. Esta dimensión fue la menos percibida en los líderes

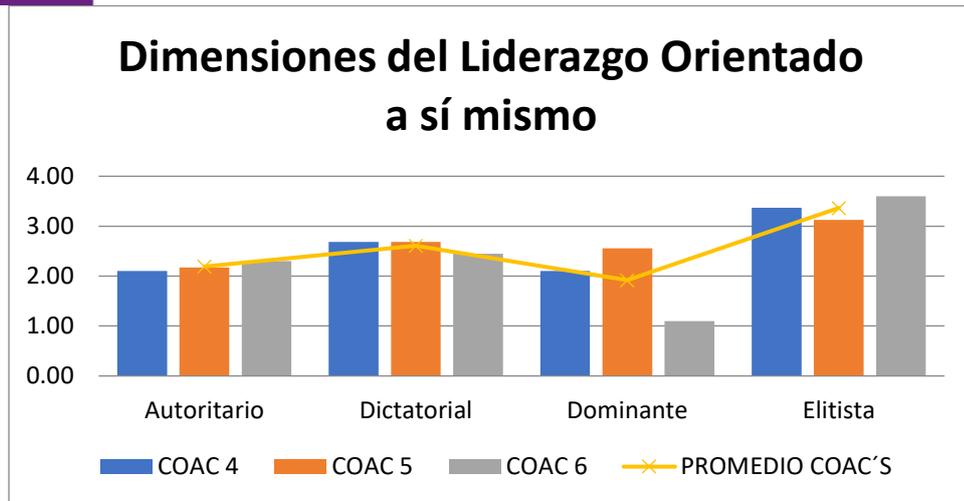


Figura 4- 10: Dimensión del liderazgo orientado a si mismo COAC'S segmento dos

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la figura No.4-11 se observa la dimensión de Liderazgo COMPETENTE cuyas características y competencias mejor valoradas en los jefes inmediatos son: orientación a los resultados, capacidad para el negocio, experiencia y conocimiento en el área, conoce y esta atento a la información, tiene visión de futuro, negocia efectivamente y aplica la lógica y razonamiento a la hora de tomar decisiones.

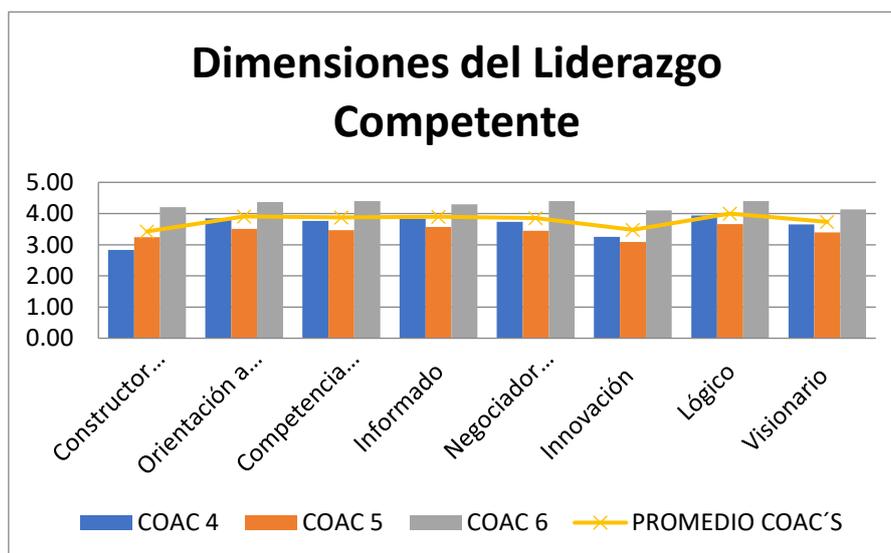


Figura 4- 11: Dimensión del liderazgo competente COAC'S segmento dos

Fuente: Elaboración propia

Con los datos analizados en este acápite se concluye que las preferencias por los liderazgos: **CARISMÁTICOS ORIENTADOS AL TRABAJO EN EQUIPO** y **COMPETENTE**, estarían señalando la mezcla necesaria que las COAC'S ecuatorianas del segmento dos requieren para generar e impulsar cambios a través del trabajo en equipo, más las habilidades y competencias técnicas necesarias para generar visiones y consensos compartidos con sus colaboradores en búsqueda de mejores resultados.

Los resultados de los estilos y dimensiones antes estudiados permiten que, se afirme la hipótesis planteada en el segmento dos *“La dimensión de liderazgo del jefe inmediato es el carismático orientado al trabajo en equipo y el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores es el directivo”*.

#### **4.2.3 Análisis de Correlación entre estilos de liderazgo y desempeño financiero**

En el cuadro No. 4-18 se describen las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,190 a +/- 0,300 entre los tipos de estilo de liderazgo Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas [variable numérica (1-5)] y, las variables de desempeño financiero [variable numérica continua] de las cooperativas del segmento dos analizadas. Como se aprecia en el cuadro No. 4-18 el estilo de liderazgo DIRECTIVO en las COAC'S del segmento dos no presenta ningún tipo de correlación con las variables financieras analizadas.

Mientras que, el estilo de liderazgo CONSIDERADO muestra una correlación **DIRECTA ESCASA** con el margen de intermediación financiera la eficiencia financiera, vulnerabilidad del patrimonio\_1, vulnerabilidad del patrimonio\_3, vulnerabilidad patrimonio\_5, ganancia de la empresa y activos. Por otro lado, presenta una correlación **INVERSA ESCASA** con eficiencia financiera, cartera por vencer total por su propia naturaleza estas deben decrecer.

Por otra parte, el estilo de liderazgo PARTICIPATIVO presenta correlación **DIRECTA ESCASA** con vulnerabilidad del patrimonio\_1, vulnerabilidad del patrimonio\_3, vulnerabilidad del patrimonio\_5, ganancia de la empresa y activos.

Finalmente, el estilo de liderazgo ORIENTADO A LAS METAS identifica una correlación **DIRECTA DÉBIL** con intermediación financiera, eficiencia financiera, vulnerabilidad del patrimonio\_1, vulnerabilidad del patrimoni\_2, vulnerabilidad del patrimonio\_3, vulnerabilidad del patrimonio\_5, ganancia de la empresa y activos.

Simultáneamente se identifica una correlación **INVERSA DÉBIL** con cartera por vencer. Así también presenta correlaciones **DIRECTA E INVERSA ESCASA** con vulnerabilidad del patrimonio<sub>4</sub>, morosidad y eficiencia microeconómica respectivamente.

Por lo anterior, se devela que los estilos de liderazgo **DIRECTIVO, PARTICIPATIVO Y CONSIDERADO** no se relacionan o asocian con los índices y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento uno debido a que en el análisis correlacional se presentaron correlaciones significativas nulas y escasas. Mientras que, con el estilo de liderazgo **ORIENTADO A METAS** su relación es **DIRECTA** o **INVERSA DÉBIL** y significativa. En fin, se acepta parcialmente la hipótesis *“Los jefes y directivos de las organizaciones estudiadas que emplean un estilo de liderazgo orientado hacia las metas logran mejores resultados financieros”*, por la fuerza de la relación entre las variables.

Cuadro 4- 18: Correlaciones Estilo de Liderazgo y Desempeño Financiero COAC'S segmento dos

		DIRECTIVO	CONSIDERADO	PARTICIPATIVO	ORIENTADO A METAS
MOROSIDAD	Correlación de Pearson	-,004	,119	,151	-,195*
	Sig. (bilateral)	,961	,178	,087	,026
EFICIENCIA_MICRO2	Correlación de Pearson	-,006	,115	,147	-,190*
	Sig. (bilateral)	,942	,193	,094	,031
INTERMEDIACION_FINANCIERA	Correlación de Pearson	,091	,188*	,157	<u>,255**</u>
	Sig. (bilateral)	,301	,033	,075	,003
EFICIENCIA_FINANCIERA_1	Correlación de Pearson	-,092	-,180*	-,146	<u>,243**</u>
	Sig. (bilateral)	,297	,041	,097	,005
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_1	Correlación de Pearson	,081	,210*	,193*	<u>,297**</u>
	Sig. (bilateral)	,358	,016	,028	,001
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_3	Correlación de Pearson	,078	,212*	,198*	<u>,302**</u>
	Sig. (bilateral)	,380	,015	,024	,000
VILNERABILIDAD_PATRIMONIO_4	Correlación de Pearson	,090	,137	,095	,174*
	Sig. (bilateral)	,309	,121	,285	,048
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_5	Correlación de Pearson	,078	,212*	,198*	<u>,302**</u>
	Sig. (bilateral)	,380	,015	,024	,000
CARTERA_POR_VENCER_TOTAL	Correlación de Pearson	-,090	-,196*	-,168	<u>-,270**</u>
	Sig. (bilateral)	,310	,026	,056	,002
GANANCIA_O_PERDIDA	Correlación de Pearson	,083	,203*	,199*	<u>,285**</u>
	Sig. (bilateral)	,347	,020	,023	,001
ACTIVOS	Correlación de Pearson	,055	,203*	,206*	<u>,300**</u>
	Sig. (bilateral)	,537	,020	,019	,001

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4 Análisis de Correlación entre dimensiones de liderazgo y desempeño financiero

En el cuadro No. 4-19 se describen las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,177 a +/- 0,452 entre las dimensiones de liderazgo Carismática orientada al trabajo en equipo, Orientada a sí mismo, y Competente [variable numérica (1-5)] y, las variables de desempeño financiero [variable numérica continua] de las cooperativas del segmento dos analizadas.

Como se aprecia en el cuadro No. 4-19 la dimensión **CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO** muestra una correlación **DIRECTA DÉBIL** con las variables de rentabilidad\_1, rentabilidad \_2, eficiencia financiera\_2, liquidez, vulnerabilidad patrimonio\_2, ingresos y activos. Por otro lado, presenta una correlación **INVERSA DÉBIL** con morosidad, eficiencia microeconómica \_1 y eficiencia microeconómica \_2, eficiencia microeconómica \_3 que por su propia naturaleza deben decrecer.

De la misma forma, el estilo de liderazgo **COMPETENTE** presenta correlación una correlación **DIRECTA DÉBIL** con las variables de rentabilidad\_1, intermediación financiera, eficiencia financiera\_1, eficiencia financiera\_2, vulnerabilidad del patrimonio\_5 y ganancia o pérdida del ejercicio. También, muestra una correlación **DIRECTA MODERADA** con vulnerabilidad patrimonio\_1, vulnerabilidad patrimonio\_3, vulnerabilidad patrimonio\_5 y activos. Mientras que, presenta una correlación inversa débil con morosidad, eficiencia microeconómica \_1 y eficiencia microeconómica \_2, eficiencia microeconómica \_3 y cartera vencida que por su propia naturaleza deben decrecer.

Finalmente, el estilo de liderazgo **ORIENTADO A SÍ MISMO** identifica una correlación **INVERSA NULA** con los activos.

Cuadro 4- 19: Correlaciones Dimensiones de Liderazgo y Desempeño Financiero COAC'S segmento dos

		CARISMATICO	ORIENTADO_A_SI_MISMO	COMPETENTE
MOROSIDAD	Correlación de Pearson	<b><u>-.446**</u></b>	,157	<b><u>-.349**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,000	,074	,000
EFICIENCIA_MICRO_1	Correlación de Pearson	<b><u>-.444**</u></b>	,146	<b><u>-.313**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,000	,098	,000
EFICIENCIA_MICRO2	Correlación de Pearson	<b><u>-.446**</u></b>	,155	<b><u>-.342**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,000	,078	,000
EFICIENCIA_MICRO3	Correlación de Pearson	<b><u>-.431**</u></b>	,125	<b><u>-.252**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,000	,155	,004
RENTABILIDAD_1	Correlación de Pearson	<b><u>.272**</u></b>	-,021	,028
	Sig. (bilateral)	,002	,811	,750
RENTABILIDAD_2	Correlación de Pearson	<b><u>.415**</u></b>	-,110	,207*
	Sig. (bilateral)	,000	,213	,018
INTERMEDIACION_FINANCIERA	Correlación de Pearson	,034	-,104	<b><u>.323**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,701	,240	,000
EFICIENCIA_FINANCIERA_1	Correlación de Pearson	,002	-,093	<b><u>.299**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,984	,293	,001
	N	160	160	160
EFICIENCIA_FINANCIERA_2	Correlación de Pearson	<b><u>.437**</u></b>	-,133	<b><u>.273**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,000	,132	,002
LIQUIDEZ	Correlación de Pearson	<b><u>.260**</u></b>	-,014	-,046
	Sig. (bilateral)	,003	,874	,601
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_1	Correlación de Pearson	,182*	-,147	<b><u>.410**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,039	,095	,000
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_2	Correlación de Pearson	<b><u>.428**</u></b>	-,122	,242**
	Sig. (bilateral)	,000	,166	,005
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_3	Correlación de Pearson	,213*	-,155	<b><u>.424**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,015	,078	,000
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_4	Correlación de Pearson	,135	-,041	,181*
	Sig. (bilateral)	,125	,642	,040
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_5	Correlación de Pearson	,213*	-,155	<b><u>.424**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,015	,078	,000
SUFICIENCIA_PATRIMONIAL	Correlación de Pearson	,241**	-,006	,067
	Sig. (bilateral)	,006	,949	,449
CARTERA_POR_VENCER_TOTAL	Correlación de Pearson	-,074	,117	<b><u>-.350**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,404	,186	,000
GANANCIA_O_PERDIDA	Correlación de Pearson	,163	-,145	<b><u>.392**</u></b>

INGRESOS	Sig. (bilateral)	,064	,099	,000
	Correlación de Pearson	<b><u>,386**</u></b>	,088	,146
ACTIVOS	Sig. (bilateral)	,000	,321	,097
	Correlación de Pearson	<b><u>,338**</u></b>	-,177*	<b><u>,452**</u></b>
	Sig. (bilateral)	,000	,044	,000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.5 Análisis de Correlación entre características y conductas de liderazgo y desempeño financiero

Se describen las correlaciones entre las conductas y características de liderazgo [variable numérica (1-5)] y, las variables de desempeño financiero [variable numérica continua] de las cooperativas del segmento dos analizadas.

Los índices financieros morosidad, eficiencia microeconómica\_1, eficiencia microeconómica\_2, eficiencia microeconómica\_3, rentabilidad\_1, rentabilidad\_2, eficiencia financiera\_2, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, suficiencia patrimonial e ingresos ; intermediación financiera, eficiencia financiera\_1, vulnerabilidad patrimonio\_1, vulnerabilidad patrimonio\_3, vulnerabilidad patrimonio\_4, vulnerabilidad patrimonio\_5, cartera por vencer, ganancia o pérdida y activos de las COAC'S analizadas presentan algún tipo de correlación sea esta directa e inversa débil o modera con las características o conductas del liderazgo. Para un mejor análisis se seleccionaron las correlaciones moderadas en caso de no existan se analizan las correlaciones débiles.

Como se aprecia en Cuadro No. 4-20 la dimensión el índice de MOROSIDAD muestra una correlación **DIRECTA DÉBIL** con la variable dominante e **INVERSA DÉBIL** con las variables gerencia de grupos, gestor de recursos, competencia técnica y coaching.

Cuadro 4- 20: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Morosidad COAC'S segmento dos

	MOROSIDAD
DOMINANTE	,485**
GERENCIA_GRUPOS	-,411**
GESTOR_RECURSOS	-,418**
COMPETENCIA_TECNICA	-,425**
COACHING	-,433**

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro No. 4-21 el índice de EFICIENCIA MICROECONÓMICA muestra una correlación **DIRECTA DÉBIL** con la variable Dominante. Por otra parte, presenta una correlación **INVERSA DÉBIL** con participativo, redes de contactos, gerencia de grupos, gestor de recursos, competencia técnica y coaching.

Cuadro 4- 21: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Eficiencia Microeconómica COAC'S segmento dos

	EFICIENCIA_MICRO_1	EFICIENCIA_MICRO2
PARTICIPATIVO	-,408**	
REDES_CONTACTOS	-,410**	
GERENCIA_GRUPOS	-,425**	
GESTOR_RECURSOS	-,432**	
COMPETENCIA_TECNICA	-,443**	
COACHING	-,443**	-,404**
DOMINANTE	,517**	,435**

Fuente: Elaboración propia

Además, en el cuadro No.4-22 se aprecia un índice financiero RENTABILIDAD\_2 con una correlación **DIRECTA DÉBIL** con las variables democrático, gestor de emociones, competencias técnicas, ordenado, redes de contacto, igualitario, motivador, comunicativo, orientado a resultados, participativo y coaching.

Cuadro 4- 22: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Rentabilidad COAC'S segmento dos

	RENTABILIDAD_1	RENTABILIDAD_2
DICTATORIAL		-,175*
TOLERANTE		,196*
LOGICO		,237**
DEMOCRATICO		,239**
GESTOR_EMOCIONES		,244**
COMPETENCIA_TECNICAS		,245**
ORDENADO		,247**
REDES_CONTACTOS		,280**
IGUALITARIO		,290**
MOTIVADOR		,297**
COMUNICATIVO		,326**
ORIENTACION_RESULTADOS	,177*	,332**
PARTICIPATIVO	,186*	,350**
COACHING	,198*	,378**

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en el cuadro No. 4-23 el índice EFICIENCIA FINANCIERA presenta una correlación **DIRECTA LEVE** con la variable coaching y una correlación inversa moderada con la variable dominante.

Cuadro 4- 23: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Morosidad COAC'S segmento dos

	EFICIENCIA_FINANCIERA_2
COACHING	,415**
DOMINANTE	-,454**

Fuente: Elaboración propia

Conforme al cuadro No. 4-24 el índice LIQUIDEZ presenta una correlación **DIRECTA DÉBIL** con la variable coaching.

Cuadro 4- 24: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la Liquidez COAC'S segmento dos

	LIQUIDEZ
COACHING	,282*

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro No. 4-25 el índice SUFICIENCIA PATRIMONIAL presenta una correlación **DIRECTA DÉBIL** con la variable confiable.

Cuadro 4- 25: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Suficiencia Patrimonial COAC'S segmento dos

	SUFICIENCIA PATRIMONIAL
CONFIABLE	,295*

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, en el cuadro No. 4-26 el índice CARTERA POR VENCER TOTAL se aprecia una correlación **INVERSA DÉBIL** con las variables gestor de emociones, innovación, redes de contactos y resuelve conflictos. Por otro lado, una correlación **DIRECTA DÉBIL** con la variable dominante.

Cuadro 4- 26: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable Cartera por vencer COAC'S segmento dos

	CARTERA POR VENCER TOTAL
GESTOR_RECURSOS	-,204*
GERENCIA_GRUPOS	-,208*
VISIONARIO	-,216*
COMPETENCIA_TECNICA	-,236**
GESTOR_EMOCIONES	-,244**
INNOVACION	-,262**
DOMINANTE	,289**
REDES_DE_CONTACTOS	-,376**
RESUELVE_CONFLICTOS	-,386**

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el resultado financiero INGRESOS la lista de correlaciones es más amplia y muestra una correlación **DIRECTA DÉBIL** con las variables redes de contactos, gestor de emociones, ordenado, igualitario, motivador, honestidad, comunicativo, gerencia de grupos, orientación a resultados, competencia técnica,

confiable, gestor de recursos, participativo y coaching. Mientras que, presenta una **CORRELACIÓN INVERSA** débil con las variables dictatorial y dominante.

Cuadro 4- 27: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable **Ingresos COAC'S segmento dos**

	INGRESOS
LOGICO	,205*
NEGOCIADOR_EFECTIVO	,209*
DEMOCRATICO	,215*
REDES_CONTACTOS	,218*
DICTATORIAL	-.233**
GESTOR_EMOCIONES	.236**
ORDENADO	.243**
IGUALITARIO	.256**
MOTIVADOR	.256**
INTEGRIDAD-HONESTIDAD	.270**
COMUNICATIVO	.288**
GERENCIA_GRUPOS	.298**
ORIENTACIÓN_RESULTADOS	.298**
COMPETENCIA_TECNICA	.300**
CONFIABLE	.300**
GESTOR_RECURSOS	.306**
PARTICIPATIVO	.314**
DOMINANTE	-.334**
COACHING	.338**

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los **ACTIVOS** tienen una correlación **DIRECTA DÉBIL** con las variables orientación de resultados, gerencia de grupos, gestor de recursos, resuelve conflictos, competencia técnica y redes de contactos. Por otro lado, existe una correlación **INVERSA MODERADA** con la variable dominante.

Cuadro 4- 28: Correlaciones entre características y conductas del Liderazgo y la variable **Activos COAC'S segmento dos**

	ACTIVOS
ORIENTACION_RESULTADOS	,403**
GERENCIA_GRUPOS	,413**
GESTOR_RECURSOS	,415**
RESUELVE_CONFLICTOS	,442**
COMPETENCIA_TECNICA	,443**
REDES_CONTACTOS	,488**
DOMINANTE	-.519**

Fuente: Elaboración propia

Con la información anterior se deduce que las características que generan un impacto positivo logran mejores resultados financieros mientras que aquellas con atributos esencialmente relacionados con un rasgo de baja agradabilidad no se asocian.

En la figura No.4-12 se identifican las competencias que presentan mayor frecuencia en los índices y resultados financieros analizados anteriormente; y, que implican directamente en el desempeño financiero de las COAC'S del segmento dos: coaching, competencia técnica, gerencia de grupos, gestor de recursos, redes de contactos, entre otras. Mientras que, la variable dominante influye de manera inversa en los resultados empresariales.

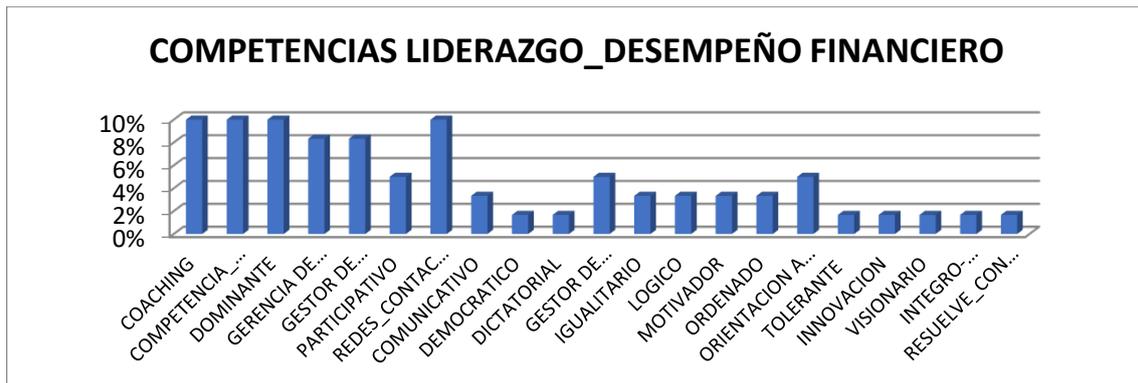


Figura 4- 12: Características y competencias del liderazgo y Desempeño Financiero de las COAC'S del segmento dos

Fuente: Elaboración propia

Hasta el momento de los tres estudios realizados, el análisis de las características del líder es el que mejor explica los resultados o indicadores financieros. Sin embargo, se mantiene la premisa de que se requiere del análisis de otro tipo de variables como las situacionales, intervinientes, entre otras que permitan comprender de mejor manera la relación con el desempeño financiero.

En consecuencia, se confirma la hipótesis *“Las características y conductas de los jefes inmediatos más asociadas o relacionadas a las variables de desempeño financiero son la integridad, honestidad, gerencia de grupos y coaching”*.

#### 4.2.6 Análisis de Correlación entre la relación del intercambio líder miembro y el desempeño financiero

En el cuadro No. 4-29 se describen las correlaciones que se ubican en los rangos +/- 0,182 a +/- 0,402 entre las variables de desempeño financiero [variable numérica continua] de las cooperativas del segmento dos analizadas y la variable LMX.

Como se aprecia la relación entre el LMX presenta correlación **DIRECTA DÉBIL** con los índices financieros rentabilidad\_1 y rentabilidad\_2, eficiencia financiera\_2, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio\_2, suficiencia patrimonial, así como también, con los resultados financieros ingresos y activos. Por otro lado, muestra una correlación **INVERSA DÉBIL** con los indicadores de morosidad y eficiencia microeconómica\_1, \_2 y \_3.

Así, en la relación líder-colaborador cada uno posee recursos valiosos que ofrece a la otra, pudiéndose favorecer ambos de las ventajas de conservar a lo largo del tiempo un buen intercambio. El líder tiene la autoridad para tomar decisiones o intervenir en ellas de forma favorable al colaborador, y éste puede mejorar su rendimiento e involucrarse en mayor medida en su trabajo diario, revirtiendo en mejores resultados financieros para la cooperativa.

En consecuencia, se acepta parcialmente la hipótesis *“Existe asociación directa e inversa moderada y fuerte entre los intercambios de alta y baja calidad entre el líder-seguidor y los resultados financieros”*, debido a que la fuerza de relación o asociación es débil.

Cuadro 4- 29: Correlaciones entre los indicadores y resultados financieros y el LMX COAC’S segmento dos

	LMX
MOROSIDAD	<u>-.402**</u>
EFICIENCIA_MICRO_1	<u>-.402**</u>
EFICIENCIA_MICRO2	<u>-.402**</u>
EFICIENCIA_MICRO3	<u>-.392**</u>
RENTABILIDAD_1	<u>.255**</u>
RENTABILIDAD_2	<u>.379**</u>
EFICIENCIA_FINANCIERA_2	<u>.396**</u>
LIQUIDEZ	<u>.242**</u>
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_2	<u>.389**</u>
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_3	,182*
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_5	,182*
SUFICIENCIA_PATRIMONIAL	<u>.227**</u>
INGRESOS	<u>.354**</u>
ACTIVOS	<u>.298**</u>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.7 Análisis de Correlación entre la distancia entre el liderazgo real e ideal y desempeño financiero

Como se describe en el cuadro No. 4-30 la distancia entre el liderazgo real e ideal presenta correlación **INVERSA DÉBIL** con el índice financiero rentabilidad. Por otro lado, la distancia entre el liderazgo real e ideal presenta correlación **DIRECTA DÉBIL** con los índices financieros morosidad y eficiencia microeconómica\_1, 2 y \_3.

Por tanto, a mayor discrepancia entre la percepción del colaborador de estilo de liderazgo real versus el ideal, los resultados financieros disminuyen excepto los indicadores morosidad y eficiencia microeconómica que tienden a aumentar por su propia naturaleza. Por lo anterior, se comprueba parcialmente la hipótesis “*A mayor discrepancia entre los estilos de liderazgo real e ideal menor desempeño financiero*” por la fuerza de la relación entre variables.

Cuadro 4- 30: Correlaciones entre los indicadores y resultados financieros y la Discrepancia entre líder real e ideal COAC’S segmento dos

	DISCREPANCIA_REAL_IDEAL
MOROSIDAD	,230**
EFICIENCIA_MICRO_1	,226**
EFICIENCIA_MICRO_2	,229**
EFICIENCIA_MICRO_3	,216*
RENTABILIDAD_2	-,265*
EFICIENCIA_FINANCIERA_2	-,220*
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_2	-,214*
INGRESOS	-,187*
ACTIVOS	-,188*

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Síntesis segmento uno y dos

En el presente acápite se realiza una síntesis comparativa entre los principales hallazgos develados en la investigación sobre estilos y dimensiones del liderazgo. Así como también, el análisis de correlaciones entre las variables de Liderazgo con el desempeño financiero.

Cuadro 4- 31: Síntesis comparativa de los segmentos uno y dos

SEGMENTO UNO	SEGMENTO DOS	CONNOTACION
<p><b>Estilo de Liderazgo</b></p> <p>1) Directivo 52.96%</p> <p>2) Participativo 8.44%</p> <p>3) Considerado 7.81%</p> <p>4) Orientado a metas 30.78%</p> <p>El estilo de Liderazgo dominante es el DIRECTIVO</p>	<p><b>Estilo de Liderazgo</b></p> <p>1) Directivo 30.00%</p> <p>2) Participativo 25.00%</p> <p>3) Considerado 23.00%</p> <p>4) Orientado a metas 22.00%</p> <p>El estilo de Liderazgo dominante es el DIRECTIVO</p>	<p>Se denota que en las cooperativas analizadas sus líderes utilizan algunos o todos los estilos que la teoría propone de acuerdo con cada situación.</p> <p>Sin embargo, el estilo de liderazgo predominante en las COAC's analizadas es el Directivo, que se caracteriza por que clarifica los objetivos y el modo de alcanzarlos, indica a sus colaboradores qué se espera de ellos, cómo han de realizar las tareas. Programa y coordina el trabajo, aclarando las normas y procesos a seguir. Es un estilo de liderazgo reductor de la ambigüedad y clarificador del grado de rendimiento exigido y de las recompensas a obtener.</p>
<p><b>Dimensiones de los prototipos del Liderazgo</b></p> <p>L. Carismático – Trabajo en equipo 3.92</p> <p>L. Orientado así mismo 2.59</p> <p>L. Competente 3.85</p>	<p><b>Dimensiones de los prototipos del Liderazgo</b></p> <p>L. Carismático – Trabajo en equipo 3.92</p> <p>L. Orientado así mismo 2.52</p> <p>L. Competente 3.77</p>	<p>Mediante técnicas estadísticas se identificaron para las COAC'S ecuatorianas tres dimensiones del liderazgo. Cada una de ellas está compuesta por varios atributos o competencias de sus líderes.</p> <p>En el análisis comparativo se puede analizar con claridad que, salvo el caso del liderazgo orientado así mismo, los otros dos resultados son relativamente similares. Siendo la dimensión mejor valorada el Liderazgo Carismático orientado al trabajo en equipo.</p>

**Atributos mejor valorados**

L. Carismático – Trabajo en equipo

- Honestidad
- Confianza
- Ordenado

L. Orientado así mismo

- Elitista
- Dictatorial
- Dominante

L. Competente

- Lógico
- Ordenado
- Orientado a resultados

**Atributos mejor valorados**

L. Carismático – Trabajo en equipo

- Honestidad
- Confianza
- Motivación

L. Orientado así mismo

- Elitista
- Dictatorial
- Dominante

L. Competente

- Negociador efectivo
- Lógico
- Orientado a resultados

**CONNOTACION**

Tanto los líderes como seguidores poseen un estereotipo sobre los atributos o conductas esperadas de un individuo para que sea considerado como líder.

Por lo que, un colaborador puede identificar o catalogar a un líder de un no líder. Los colaboradores utilizan sus estructuras previas de conocimiento para otorgar la categoría a sus líderes, este proceso de categorización abstracto se modera con la experiencia entre expertos y novatos.

Es importante en este momento recordar que la población laboral de las COAC'S analizadas es joven y su experiencia es menor a 5 años. En esta investigación se encontró que los atributos mejor valorados en el jefe inmediato son: Honestidad, confianza y la motivación atributos centrales del liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo. Mientras que, los atributos como lógico, ordenado, orientación a resultados, negociadores efectivos son los mejor valorados en el liderazgo competente. Finalmente, los atributos que impactan negativamente el liderazgo son elitistas, dictatoriales y dominantes.

Estilos de Liderazgo y Desempeño Financiero	Estilos de Liderazgo y Desempeño Financiero	CONNOTACION
<p>Los estilos de liderazgo Directivo, Participativo, Considerado presentan una correlación ESCASA con los indicadores y resultados financieros.</p> <p>Mientras que, el estilo de liderazgo ORIENTADO A METAS presenta una correlación DIRECTA MODERADA con rentabilidad, ganancia o pérdida, ingresos y activos</p> <p>La dimensión CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO y el liderazgo COMPETENTE muestran una correlación DIRECTA DÉBIL con las variables como rentabilidad_1, rentabilidad_2, intermediación financiera, eficiencia financiera _1, eficiencia financiera_2, vulnerabilidad del patrimonio_3, vulnerabilidad del patrimonio_5, suficiencia patrimonial, ganancia o pérdida e ingresos. Mientras que, muestra una correlación INVERSA DÉBIL con morosidad y cartera por vencer.</p> <p>Por otro lado, la dimensión COMPETENTE presenta también correlación DIRECTA DÉBIL con las variables como rentabilidad_1, rentabilidad_2, eficiencia financiera_1, eficiencia financiera_2, vulnerabilidad del patrimonio_3, vulnerabilidad patrimonio_5, suficiencia del patrimonio, ganancia o pérdida e ingresos. Por otro lado, presenta una correlación DÉBIL INVERSA con</p>	<p>El estilo de liderazgo Directivo no presenta ninguna correlación, mientras que, el estilo Considerado presenta una correlación DIRECTA E INDIRECTA ESCASA. Por otra parte, el estilo Participativo devela una correlación DIRECTA ESCASA con algunos indicadores y resultados financieros.</p> <p>Finalmente, el liderazgo ORIENTADO A LAS METAS identifica una correlación DIRECTA DÉBIL con intermediación financiera, eficiencia financiera, vulnerabilidad del patrimonio_1, vulnerabilidad del patrimoni_2, vulnerabilidad del patrimonio_3, vulnerabilidad del patrimonio_5, ganancia de la empresa y activos. Simultáneamente se identifica una correlación INVERSA DÉBIL con cartera por vencer.</p> <p>La dimensión CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO muestra una correlación DIRECTA DÉBIL con las variables de rentabilidad_1, rentabilidad _2, eficiencia financiera_2, liquidez, vulnerabilidad patrimonio_2, ingresos y activos. Por otro lado, presenta una correlación INVERSA DÉBIL con morosidad, eficiencia microeconómica _1 y eficiencia microeconómica _2, eficiencia microeconómica _3 que por su propia naturaleza deben decrecer.</p> <p>De la misma forma, el estilo de liderazgo COMPETENTE presenta correlación una correlación DIRECTA DÉBIL con las variables de rentabilidad_1, intermediación financiera, eficiencia financiera_1, eficiencia financiera_2, vulnerabilidad del patrimonio_5 y ganancia o pérdida del ejercicio. También, muestra una correlación DIRECTA MODERADA con vulnerabilidad</p>	<p>El estilo de liderazgo Orientado a las Metas en ambos sectores presenta una correlación DIRECTA E INVERSA DEBIL o MODERADA con los indicadores y resultados financieros.</p> <p>La dimensión liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo presenta niveles DÉBILES de correlación DIRECTOS E INVERSOS en ambos segmentos. Se destaca que los indicadores correlacionados que se repiten tanto en los segmentos uno y dos son: Rentabilidad y morosidad.</p> <p>La dimensión liderazgo competente presenta niveles DÉBILES y MODERADOS de correlación DIRECTOS E INVERSOS en ambos segmentos. Se destaca que los indicadores correlacionados que se repiten tanto en los segmentos uno y dos son: Eficiencia microeconómica _1.</p>

morosidad y eficiencia microeconómica \_1 que por su propia naturaleza deben decrecer.

Finalmente, el estilo de liderazgo ORIENTADO A SÍ MISMO no presenta ninguna correlación con los índices ni resultados financieros.

patrimonio\_1, vulnerabilidad patrimonio\_3, vulnerabilidad patrimonio\_5 y activos. Mientras que, presenta una correlación INVERSA DÉBIL con morosidad, eficiencia microeconómica \_1 y eficiencia microeconómica \_2, eficiencia microeconómica \_3 y cartera vencida que por su propia naturaleza debe decrecer.

Finalmente, el estilo de liderazgo ORIENTADO A SÍ MISMO identifica una correlación INVERSA ESCASA con los activos

Finalmente, la dimensión de liderazgo orientado a sí mismo en el segmento uno no presenta ninguna correlación. Mientras que, en el segmento dos el indicador Activos tiene una correlación INVERSA ESCASA.

Desempeño financiero y Dimensiones del Liderazgo	Desempeño financiero y Dimensiones del Liderazgo	CONNOTACION
El índice de MOROSIDAD muestra una correlación INVERSA FUERTE Y PERFECTA con gestor de emociones, coaching, motivador, administrador efectivo, comunicativo y gestor de recursos.	El índice de MOROSIDAD muestra una correlación DIRECTA DÉBIL con la variable dominante e INVERSA DÉBIL con las variables gerencia de grupos, gestor de recursos, competencia técnica y coaching.	El índice financiero MOROSIDAD tanto en el segmento uno y dos muestras una correlación INVERSA FUERTE Y DEBIL. Se destaca que las variables correlacionadas que se repiten tanto en los segmentos uno y dos son: con las variables gestor de recursos y coaching.
El índice de EFICIENCIA MICROECONÓMICA _1_2_3 muestra dos tipos de correlaciones: INVERSA FUERTE Y PERFECTA, así como también, DIRECTA MODERADA con coaching, honestidad, motivador, administrador efectivo, gerencia de grupos, gestor de recursos orientación a resultados y competencia técnica.	El índice de EFICIENCIA MICROECONÓMICA muestra una correlación DIRECTA DÉBIL con la variable Dominante. Por otra parte, presenta una correlación INVERSA DÉBIL con participativo, redes de contactos, gerencia de grupos, gestor de recursos, competencia técnica y coaching.	El índice financiero EFICIENCIA MICROECONOMICA tanto en el segmento uno y dos muestras una correlación INVERSA Y DIRECTA DEBIL, MODERADA Y FUERTE. Se destaca que las variables correlacionadas que se repiten tanto en los segmentos uno y dos son: con las variables, gerencia de grupos, gestor de recursos y competencia técnica.
El índice financiero RENTABILIDAD_1 tiene una correlación DIRECTA DÉBIL con gestor de emociones, coaching, honestidad, confianza, lógico, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, democrático, participativo, gestor de recursos, orientación a resultados e innovación. Por otro lado,		El índice financiero RENTABILIDAD_1 y RENTABILIDAD_2 tiene una correlación DIRECTA DÉBIL y MODERADA con algunos atributos o competencias. Su correlación solo se presenta en el segmento uno.

presenta también; una correlación DIRECTA MODERADA con motivador.

El índice financiero RENTABILIDAD\_2 tiene una correlación DIRECTA DÉBIL con gestor de emociones, coaching, honestidad, confianza, lógico, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, democrático, participativo, gestor de recursos, orientación a resultados e innovación. Por otro lado, presenta también; una correlación DIRECTA MODERADA con motivador.

El índice INTERMEDIACION FINANCIERA presenta una correlación ESCASA O NULA con las variables coaching, honestidad, motivador, democrático, participativo e igualitario.

El índice de EFICIENCIA FINANCIERA \_1 muestra una correlación DIRECTA DÉBIL con coaching, honestidad, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, gestor de recursos, orientado a resultados y competencia técnica. Mientras que con la variable motivador la correlación es DIRECTA MODERADA.

El índice EFICIENCIA FINANCIERA \_2 muestra una correlación DIRECTA MODERADA con coaching, honestidad, confianza, motivador, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, gestor de recursos, orientado a resultados y competencia técnica.

El índice LIQUIDEZ presenta una correlación DIRECTA MODERADA con honestidad, confianza, gestor de recursos e innovación.

El índice financiero RENTABILIDAD\_2 con una correlación DIRECTA DÉBIL con las variables democrático, gestor de emociones, competencias técnicas, ordenado, redes de contacto, igualitario, motivador, comunicativo, orientado a resultados, participativo y coaching.

El índice EFICIENCIA FINANCIERA presenta una correlación DIRECTA DÉBIL con la variable coaching y una correlación INVERSA MODERADA con la variable dominante.

El índice LIQUIDEZ presenta una correlación DIRECTA DÉBIL con la variable coaching.

El índice financiero RENTABILIDAD\_2 tiene una correlación DIRECTA FUERTE Y MODERADA. Se destaca que las variables correlacionados que se repiten tanto en los segmentos uno y dos son: gestor de emociones, coaching, motivador, comunicativo, democrático, participativo y orientación a resultados.

El índice INTERMEDIACION FINANCIERA presenta una correlación ESCASA O NULA con algunas características o atributos del líder en el segmento uno, mientras que en el segmento dos no presenta ninguna correlación.

El índice financiero EFICIENCIA FINANCIERA tiene una correlación DIRECTA DÉBIL Y MODERADA E INVERSA MODERADA. Se destaca que las variables correlacionadas que se repiten tanto en los segmentos uno y dos son: coaching.

El índice LIQUIDEZ presenta una correlación DIRECTA MODERADA y DÉBIL con algunas variables en el segmento uno y dos.

El índice VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO\_ 3 y 5 tienen una correlación DIRECTA FUERTE Y PERFECTA con las variables coaching, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, gestor de recursos e innovación.

El índice SUFICIENCIA PATRIMONIAL presenta una correlación DIRECTA DÉBIL con las variables gestor de emociones, coaching, honestidad, confianza, motivador, lógico, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, democrático, participativo, tolerante, igualitario, gestor de recursos y ordenado.

El índice CARTERA POR VENCER TOTAL se aprecia una correlación INVERSA DÉBIL con las variables gestor de emociones, coaching, honestidad, confianza, administrador efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, gestor de recursos, innovación y competencia técnica. Mientras que, una correlación INVERSA MODERADA con las variables motivador.

El resultado financiero GANANCIA presenta una correlación DIRECTA FUERTE PERFECTA con las variables gestoras de emociones, coaching, confianza, motivadoras, gestoras de recursos, negociador efectivo y orientación a resultados.

El resultado ACTIVOS tiene una correlación DIRECTA DÉBIL con las variables con las variables honestidad, confiabilidad y gestor de recursos. Por otro lado, una correlación DIRECTA MODERADA administrador de efectivo y visionario.

El índice SUFICIENCIA PATRIMONIAL presenta una correlación DIRECTA DÉBIL con la variable confiable.

El índice CARTERA POR VENCER TOTAL se aprecia una correlación INVERSA DÉBIL con las variables gestor de emociones, innovación, redes de contactos y resuelve conflictos. Por otro lado, una correlación DIRECTA DÉBIL con la variable dominante.

Los ACTIVOS tienen una correlación DIRECTA DÉBIL con las variables orientación de resultados, gerencia de grupos, gestor de recursos, resuelve conflictos, competencia técnica y redes de contactos. Por otro lado, existe una correlación INVERSA MODERADA con la variable dominante.

El índice VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO\_ 3, y 5, tiene una correlación DIRECTA FUERTE Y PERFECTA con ciertos atributos o características del líder.

El índice SUFICIENCIA PATRIMONIAL presenta una correlación DIRECTA DÉBIL. Se destaca que las variables correlacionadas que se repiten tanto en los segmentos uno y dos son: confianza.

El índice CARTERA POR VENCER TOTAL presenta una correlación INVERSA DÉBIL Y MODERADA y DIRECTA DÉBIL. Se destaca que las variables correlacionadas que se repiten tanto en los segmentos uno y dos son: gestor de emociones e innovación.

El índice GANANCIA presenta una correlación directa FUERTE y MODERADA con algunas características del líder.

Los ACTIVOS presentan una correlación INVERSA MODERADA y DIRECTA DÉBIL y MODERADA. Se destaca que las variables correlacionadas que se repiten tanto en los segmentos uno y dos son: gestor de recursos.

El resultado financiero INGRESOS presenta una correlación DIRECTA MODERADA con las variables gestor de emociones, coaching, confianza, motivador, gestor de recursos, negociador efectivo y orientación a resultados.

El resultado financiero INGRESOS la lista de correlaciones es más amplia y muestra una correlación DIRECTA DÉBIL con las variables redes de contactos, gestor de emociones, ordenado, igualitario, motivador, honestidad, comunicativo, gerencia de grupos, orientación a resultados, competencia técnica, confiable, gestor de recursos, participativo y coaching. Mientras que, presenta una correlación INVERSA DÉBIL con las variables dictatorial y dominante.

El resultado financiero INGRESOS la lista de correlaciones es más amplia y muestra una correlación DIRECTA DÉBIL e INVERSA DÉBIL con algunas variables. La correlación se presenta en el segmento uno y dos con las variables gestor de emociones, motivador, gestor de recursos, coaching.

**LMX-Desempeño Financiero**

El LMX presenta correlación DIRECTA DEBIL con los índices financieros rentabilidad\_2, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio\_2, 3 y 5, así como también, con los resultados financieros ganancia e ingresos. Mientras que, muestra una correlación inversa NULA O ESCASA con las variables morosidad y eficiencia microeconómica

**LMX-Desempeño Financiero**

La LMX presenta una correlación DIRECTA DÉBIL con los índices financieros rentabilidad\_1 y rentabilidad\_2, eficiencia financiera\_2, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio\_2, suficiencia patrimonial, así como también, con los resultados financieros ingresos y activos. Por otro lado, muestra una correlación INVERSA DÉBIL con los indicadores de morosidad y eficiencia microeconómica\_1, \_2 y \_3.

**CONNOTACION**

La relación entre la teoría del intercambio líder miembro LMX y el desempeño financiero presenta una correlación para el segmento uno NULA o ESCASA y para el segmento dos DIRECTA e INVERSA DÉBIL.

**Discrepancia entre el líder real e ideal y su relación con el Desempeño Financiero**

La distancia entre el liderazgo real e ideal presenta correlación INVERSA NULA O ESCASA con los índices financieros vulnerabilidad del patrimonio\_2, 3 y 5. Por otro lado, la distancia entre el liderazgo real e ideal presenta correlación DIRECTA NULA O ESCASA con los índices financieros morosidad y eficiencia microeconómica\_1 y 2.

**Discrepancia entre el líder real e ideal y su relación con el Desempeño Financiero**

La distancia entre el liderazgo real e ideal presenta correlación INVERSA DÉBIL con el índice financiero rentabilidad. Por otro lado, la distancia entre el liderazgo real e ideal presenta correlación DIRECTA DÉBIL con los índices financieros morosidad y eficiencia microeconómica\_1, 2 y \_3.

**CONNOTACION**

La discrepancia entre el líder real e ideal y su relación con el Desempeño Financiero presenta una correlación INVERSA y DIRECTA NULA Y ESCASA, así como también; INVERSA Y DIRECTA DÉBIL. Los indicadores que se repiten en los segmentos uno y dos son la rentabilidad.

---

Mientras que, se presenta también una correlación INVERSA DEBIL con los índices financieros rentabilidad, eficiencia financiera y ganancia.

---

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 5

"Por un mundo donde seamos socialmente iguales  
humanamente diferentes y totalmente libres"

*Rosa Luxemburgo*

### **5 Distancia entre Auto percepción del jefe y la percepción del colaborador sobre estilo del liderazgo, relación diádica líder seguidor y relación de intercambio líder miembro en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas**

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 1065 colaboradores que trabajan en las seis cooperativas de ahorro y crédito investigadas, tres de ellas corresponden al segmento uno y tres al segmento dos. Por un lado, se mide la distancia del estilo de liderazgo entre la Auto percepción del jefe y la percepción de su colaborador. Por otra parte, se analiza la discrepancia entre el estilo de liderazgo real versus el ideal.

Para realizar el análisis de correlación se considera los parámetros señalados por Martínez y otros (2009) que fueron indicados en capítulo No. 4 así como también, sus recomendaciones: "La interpretación de rho depende principalmente de los detalles de la investigación y la experiencia propia en el tema de estudio. La experiencia previa sirve generalmente como base de comparación para determinar si un coeficiente de correlación es digno de ser mencionado" Pág. 9.

#### **5.1 Segmento Uno**

##### **5.1.1 Distancia entre la Auto percepción del jefe y la percepción de su colaborador**

Es de esperarse que exista una diferencia entre la auto percepción que tiene una persona de su estilo de dirección como jefe o líder y la percepción que el colaborador tiene de su jefe. Para ello, utilizando la teoría del camino meta propuesta por Evans y House que plantea 4 estilos de liderazgo: Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas a través del cuestionario diseñado por Castro Solano denominado CAMIN, se mide esta diferencia para las respuestas obtenidas en las cooperativas analizadas del segmento uno.

Cuadro 5- 1: Distancia entre la auto percepción y percepción COAC'S segmento uno

ESTILOS	AUTOPERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN COLABORADOR -JEFE
DIRECTIVO	4.58	4.11
CONSIDERADO	4.27	3.84
PARTICIPATIVO	4.21	3.86
ORIENTADO A METAS	4.24	4.04
PROMEDIO	4.32	3.96

Fuente: Elaboración propia

Se devela que el promedio de Auto percepción [4,32] es superior a la Percepción que los colaboradores tienen de su jefe [3,96]. Independientemente del contenido de las respuestas, la distancia entre ambos promedios asciende al 8%. Las mayores diferencias entre la Auto percepción y la Percepción del Colaborador sobre su jefe se presentaron en el Liderazgo DIRECTIVO y el Liderazgo CONSIDERADO [10%] cada una, el Liderazgo PARTICIPATIVO [8%] y la menor diferencia se presentó en Liderazgo ORIENTADO A METAS [5%]. Con lo anterior, deducimos que existe en el segmento una de las cooperativas de ahorro y crédito estudiadas un efecto de subvaloración del jefe y sobrevaloración de la autopercepción.

El ordenamiento de los estilos del líder considerando la autopercepción y percepción del colaborador hacia su jefe es la siguiente:

Cuadro 5- 2: Ordenamiento de la distancia entre la autopercepción y percepción COAC'S segmento uno

POSICIÓN	AUTO PERCEPCIÓN	PERCEPCION
1	Directivo	Directivo
2	Considerado	Orientado a metas
3	Orientado a metas	Participativo
4	Participativo	Considerado

Fuente: Elaboración propia

Conforme a los respondientes existe coincidencia parcial entre los estilos del Liderazgo percibidos por los empleados hacia sus jefes y la autopercepción de los jefes, debido a que solamente en la primera posición hay coincidencia mientras que en el resto de las posiciones no lo hay. También, se denota que es posible que las personas sean híbridas en su manejo directivo y así lo reflejan las puntuaciones, sin embargo;

exploratoriamente se considera el primer puntaje como dominante. Por lo tanto, las COAC'S del segmento uno tiene un estilo de dirección DIRECTIVO, caracterizado por que el líder da instrucciones de cómo se debe realizar la tarea, en cuanto tiempo y que espera de ellos.

Teniendo en cuenta el criterio planteado sobre el grado de coincidencia de la percepción de los colaboradores de las COAC'S del segmento uno respecto a la percepción del jefe, la prueba de correlación de Pearson (ver Cuadro No. 5-3) indica que la percepción del estilo de liderazgo del colaborador está fuertemente asociada [,722\*] al estilo de liderazgo auto percibido por su jefe.

Cuadro 5- 3: Correlaciones Auto percepción y percepción COAC'S segmento uno

	Auto percepción	Percepción	
Auto percepción	Correlación de Pearson	1	,722*
	Sig. (bilateral)		,00

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2 Discrepancia entre el líder real e ideal

Para medir el estilo actual de los jefes se consideró la percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo actual, mientras que; el estilo ideal de los jefes expresa las preferencias de los colaboradores acerca del estilo de liderazgo deseado en las organizaciones (Góngora, Nobile y Reija, 2014).

En cuanto a sus propiedades psicométricas la prueba presenta niveles de fiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.925. Para el estudio se utilizó la versión CAMIN y la encuesta de Dimensiones, variándose la consigna de administración. El evaluado responde al cuestionario dos veces con consignas diferenciales. En la primera condición responde sobre las características de su jefe. En la segunda condición la respondiente contesta la encuesta considerando las características de un líder ideal o deseado.

Para el análisis de los datos en las COACS del segmento uno se toma en cuenta la puntuación diferencial entre los estilos de liderazgo reales menos los ideales para cada estilo y dimensión. Esta puntuación formula la discrepancia entre los atributos del líder reales y los esperados por los colaboradores. Realizar un proceso de cambio dependerá

del nivel de tolerancia entre la brecha entre el liderazgo real vs lo ideal dentro de una organización.

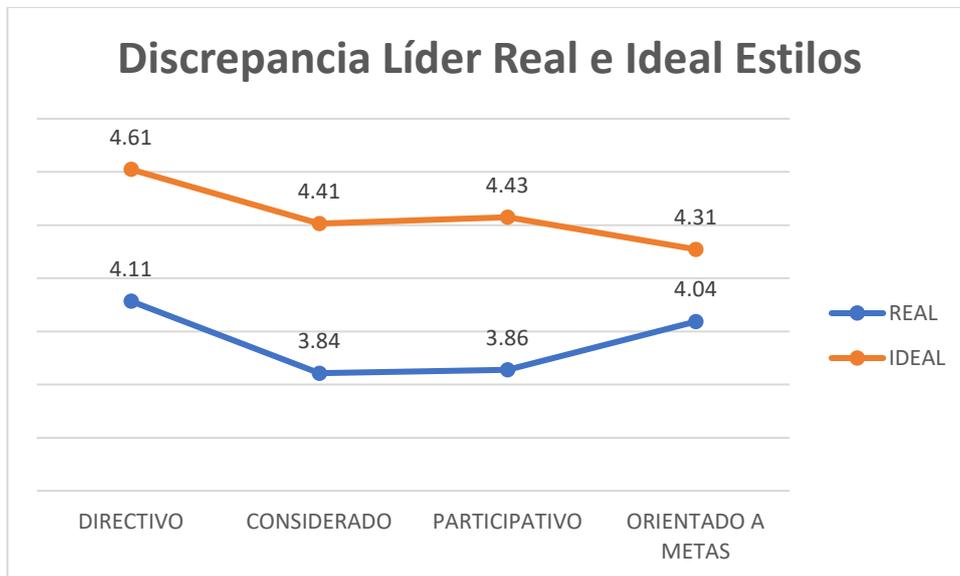


Figura 5- 1: Discrepancia entre el líder real e ideal COAC'S segmento uno

Fuente: Elaboración propia

El promedio del estilo del jefe actual [3,96] es inferior al estilo deseado [4,44], la distancia entre ambos promedios es del 11%. La mayor distancia se encuentra en los estilos considerado y participativo con una distancia de 13% cada uno, seguida del estilo directivo con el 11% y por último orientado a las metas con 6%. Por otra parte, considerando las dimensiones del liderazgo la distancia entre el jefe actual [3,45] y el jefe deseado [3,84] es 10%. Cualquier afectación encontrada entre el prototipo real y el ideal afecta la impresión de los colaboradores frente a sus líderes (Epitropaki y Martin, 2005). El ordenamiento de las conductas de los líderes considerando el estilo actual y el estilo deseado es el siguiente:

Cuadro 5- 4: Ordenamiento de las conductas de los líderes considerando el estilo actual y el estilo deseado COAC'S segmento uno

POSICIÓN	REAL	IDEAL
1	Directivo	Directivo
2	Orientado a Metas	Participativo
3	Participativo	Considerado
4	Considerado	Orientado a metas

Fuente: Elaboración propia

El aspecto que se destaca en las dos miradas es el referido al estilo de liderazgo DIRECTIVO que se ubica en la primera posición. Por otro lado, en la posición número dos el estilo de jefe actual es el orientado a metas mientras que en el ideal es el participativo. Se observa también, que en el puesto tres el estilo real es el participativo y el estilo ideal es el considerado. Finalmente, en el puesto cuatro se encuentra como estilo deseado el orientado a metas mientras que el real es el considerado.

### 5.1.3 Relación diádica entre líder-seguidor

El liderazgo es una relación dual. Para Lussier y Achua (2011) esta relación de influencia entre los líderes y los seguidores significa que los actos y actitudes de los segundos, influyen en el individuo que ejerce una posición de líder. Con los siguientes datos se pretende explicar cómo los líderes varían su comportamiento con los distintos colaboradores, para el efecto se utilizó el cuestionario de 10 preguntas desarrollado por Lussier y Achua (2011). El cuestionario presenta niveles de fiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.752.

El análisis de espacio bidimensional permite detectar la percepción de los colaboradores hombres y mujeres de las COAC'S del segmento uno sobre la relación diádica líder – seguidor. Similar metodología la utilizaron (Carrillo y Galarza, 2018), en un estudio de cultura organizacional en una pequeña cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana. Es por esto por lo que, en la figura No. 5-2 se presentan las variables activas y categóricas ubicadas dentro del primer y segundo plano factorial. Allí, se describe la situación en que un líder forma relaciones diádicas del grupo de incluidos con algunos colaboradores y vínculos diádicos de excluidos con otros colaboradores. Esta asociación

selectiva de diferenciación por parte de los líderes lleva a la conformación de dos factores con 4 cuadrantes claramente definidos.

En el cuadrante No.1 y 3 lo he denominado Grupo de incluidos, esta sección se caracteriza por colaboradores con escasos y ningún vínculo social con el líder, su relación está orientada a las tareas y se caracteriza por un bajo intercambio e influencia descendente.

El cuadrante No. 2 y 4 lo denomino Grupo de excluidos, esta sección abarca a los colaboradores con firmes vínculos sociales con su líder en una relación de respaldo, que se caracteriza por la confianza, lealtad, respeto e influencia.



En el cuadro No. 5-5 se presenta el análisis clúster que divide la muestra estudiada en dos grupos lo más homogéneos posible dentro de sí mismos y heterogéneos entre sí. Por un lado, el análisis del primer Clúster reúne el 65,28% de la muestra estudiada. Este segmento se caracteriza por que los colaboradores perciben de su jefe menos respaldo, más supervisión formal y poca o ninguna participación en la toma de decisiones. A este grupo lo denominamos grupo de excluidos. En este clúster se ubican los colaboradores de las COACS 2 y 3 con una edad entre de 31 a 40 años.

Por otro lado, el segundo clúster reúne los 34,72% caracterizadas por tener firmes vínculos sociales con su líder. Este grupo se lo denomina grupo de incluidos y se define por una relación basada en la confianza mutua, el respeto, la lealtad e influencia. Se destaca a los colaboradores de las COAC 1 con una edad de menos de 30 años.

Cuadro 5- 5: Análisis de clúster 1 COAC'S segmento uno

Grupo: CLUSTER 1 / 2

Variable label	Characteristic categories	Test-value	Histogram
Reconoce_potencial	Category nº 1	8,25	*****
Aprecia_trabajo	Category nº 1	8,56	*****
Relacion_confianza	Category nº 1	6,89	*****
Acceso_conversacion	Category nº 1	6,58	*****
Buena_relacion	Category nº 1	6,70	*****
Escucha_consejo	Category nº 1	6,32	*****
Buenas_evaluaciones_desempeño	Category nº 1	4,19	*****
Recompensas_economicas_masalla	Category nº 1	2,90	*****
Edad	31-40	2,72	*****
Conversacion_orientada_relacion	Category nº 1	2,79	*****
Coac	COAC_2; COAC_3	2,42	*****

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5- 6: Análisis de clúster 2 COAC'S segmento uno

Grupo: CLUSTER 2 / 2

Variable label	Characteristic categories	Test-value	Histogram
Reconoce_potencial	Category nº 5	8,12	*****
Aprecia_trabajo	Category nº 5	8,13	*****
Relacion_confianza	Category nº 5	6,99	*****
Acceso_conversacion	Category nº 5	6,85	*****
Buena_relacion	Category nº 5	6,75	*****
Escucha_consejo	Category nº 5	6,50	*****

Buenas_evaluaciones_desempeño	Category nº 5	4,30	*****
Coac	COAC_1	3,81	*****
Recompensas_economicas_masalla	Category nº 5	2,98	*****
Conversacion_orientada_relacion	Category nº 5	2,79	*****
Edad	30 O Menos	2,41	*****

Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.4 Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX)

El instrumento utilizado en esta investigación se basó en la Teoría de Intercambio entre Líder y Seguidor (Theory Danserau, Graen & Haga, 1975), con la finalidad de medir la calidad de las relaciones que se establecen entre líderes y seguidores.

Se midieron las percepciones de los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas del segmento uno y dos sobre la calidad de su interacción con su jefe inmediato, utilizando la escala de intercambio líder-miembro (LMX) desarrollada por Scandura y Graen (1984), la cual fue traducida al español. Esta escala consiste en siete ítems con un formato de respuesta múltiple. El análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach) muestra un coeficiente de consistencia interna que se detalla a continuación:

Cuadro 5- 7: Estadísticas de Fiabilidad Escala intercambio líder miembro

Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	7

Fuente: Elaboración propia

La relación de intercambio Líder–Miembro está planteado para evaluar tres dimensiones de las relaciones líder-seguidor: respeto, confianza y obligación. Las relaciones de alta calidad entre líder y seguidor están basadas en la confianza y el respeto mutuo. Por otro lado, las relaciones de baja calidad están basadas en la satisfacción lograda a partir de relaciones contractuales. En tanto que, la teoría del camino meta (House, 1996) reconoce que cuando el líder es participativo pone de manifiesto su reconocimiento al derecho de sus colaboradores a opinar y participar en la definición de los objetivos institucionales, lo cual es observado como satisfactorio por los subordinados (Infante, Anderson, Martin, Herington, y Kim, 1993).

### 5.1.5 Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX) con Estilo de Liderazgo

Tal como se puede apreciar en el cuadro No.5-8 el estilo de liderazgo DIRECTIVO y Lmx se correlación significativa pero nula [ $r = .173, p < .01$ ]; el estilo de liderazgo CONSIDERADO y Lmx se correlacionaron significativamente y de forma débil [ $r = .337, p < .01$ ]; el estilo de liderazgo PARTICIPATIVO y Lmx se correlacionaron significativamente y de manera débil [ $r = .361, p < .01$ ]; y por último el estilo de liderazgo orientado a metas y Lmx muestra una correlación débil [ $r = .313, p < .01$ ].

Cuadro 5- 8: Correlaciones Estilos de Liderazgo y LMX COAC'S segmento uno

	Edad	Gen	Estudios	Cargo	Años	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a metas
LMX Correlación de Pearson	.075	-.063	-.021	.011	-.253	.173**	.337**	<u>.361**</u>	.313**
Sig. (bilateral)	.058	.109	.600	.774	.068	.000	.000	.000	.000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Luego, se utiliza el análisis de regresión lineal múltiple para comprobar si los cuatro estilos del liderazgo (Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a metas) impactan sobre relación de intercambio Líder–Miembro. Para este análisis se consideró en un inicio demostrar que los cuatro estilos de liderazgo están asociados con el fin de evitar problemas de colinealidad al probar sus efectos en Lmx. Los pasos fueron los siguientes:

**Primer paso:** Introducción de variables controladas, incluyendo el género, la edad, la educación y los años en el puesto de trabajo.

**Segundo paso:** Introducción de la variable de liderazgo: 1) Directivo, 2) Considerado, 3) Participativo y 4) Orientado a metas

Los resultados mostraron que los tres estilos de liderazgo impactan de forma débil sobre el LMX el estilo CONSIDERADO, PARTICIPATIVO y el ORIENTADO A METAS. Es importante destacar que el estilo de liderazgo que mejor explica en este segmento la relación de intercambio Líder–Miembro es el Liderazgo PARTICIPATIVO, debido a que es el que mejor bondad de ajuste del modelo presenta [0,361]. Es necesario

destacar que las variables controladas fueron eliminadas en los cuatro modelos. En consecuencia, se acepta parcialmente en el segmento uno la hipótesis “*El estilo de Liderazgo considerado afecta de manera positiva los intercambios entre líderes y seguidores*” debido a que dos estilos de liderazgo afectan positivamente los intercambios entre líderes y seguidores el estilo Participativo seguido del Considerado.

Cuadro 5- 9: Índice de ajuste del modelo Estilos de Liderazgo y LMX COAC’S segmento uno

Variables	Relación de intercambio Líder–Miembro LMX			
	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo Orientado Metas
R	0.173	0.337	<u>0.361</u>	0.313
R cuadrado	0.03	0.112	0.130	0.098
F	19.616	81.667	95.704	69.317
Durbin-Watson	1.944	1.814	1.844	1.788

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.6 Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX) con Dimensiones de Liderazgo

El Estilo de liderazgo CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO y Lmx se correlaciona significativamente de forma débil [ $r = .264, p < .01$ ]; el estilo de liderazgo COMPETENTE y Lmx presenta una correlación significativamente moderada y fuerte [ $r = .660, p < .01$ ]; mientras que, el estilo ORIENTADO A SÍ MISMO se correlaciona negativamente de forma débil con el LMX [ $r = -.026, p < .01$ ]. Se confirma que, en el ejercicio de sus roles, el líder o directivo debe considerar el impacto de sus características y comportamientos sobre la creación del vínculo con sus seguidores. Mientras que, un liderazgo ORIENTADO A SI MISMO impacta negativamente en la posibilidad de crear relaciones LMX de alta calidad.

Cuadro 5- 10: Correlaciones Dimensiones de Liderazgo y LMX COAC’S segmento uno

	LMX	CARISMATICO	ORIENTADO A SI MISMO	COMPETENTE
LMX Correlación de Pearson	1	,264**	-0,26**	<u>,660**</u>
Sig. (bilateral)		,000	,001	,000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostraron que las tres dimensiones de liderazgo impactan en alguna medida sobre el LMX por otra parte, el estilo de Liderazgo que mejor explica relación de intercambio Líder–Miembro y que su asociación es moderada y fuerte es el liderazgo COMPETENTE, debido a que es el que mejor bondad de ajuste del modelo presenta [0,660]. Es importante destacar que las variables controladas fueron eliminadas en los tres modelos:

Cuadro 5- 11: Índice de ajuste del modelo Dimensiones de Liderazgo y LMX COAC'S segmento uno

Variables	Relación de intercambio Líder–Miembro LMX		
	Liderazgo Carismático	Liderazgo Orientado a sí mismo	Liderazgo Competente
R	0.264	0,26	<u>0,660</u>
R cuadrado	0,070	0,082	0.436
F	47.812	15.81	492.61
Durbin-Watson	1,795	1,704	1,859

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.7 Modelo propuesto para la medir la relación entre Dimensiones, Estilos y LMX

Resultan escasas las investigaciones realizadas entre las TILS (dimensiones), estilos de liderazgo y la relación líder-seguidor (LMX) en contextos organizacionales reales iberoamericanos. Existe una línea de investigación en argentina liderada por Castro Solano sobre contextos civiles y militares, misma que ha servido de base teórica para la presente investigación. El objetivo de este análisis fue medir el grado de congruencia que los colaboradores perciben de las conductas o características reales de sus superiores, el estilo de liderazgo de sus jefes y el efecto de esta discrepancia sobre la percepción del vínculo que mantiene con su jefe inmediato.

Para ello, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales para el segmento uno de las cooperativas de ahorro y crédito analizadas para verificar las relaciones propuestas. Se consideró a la discrepancia entre las dimensiones de Liderazgo como variable exógena y latente medida por tres indicadores (atributos carismáticos, orientados a la competencia, orientados hacia sí mismo). Los estilos de dirección considerando la teoría del Camino Meta constituían una variable endógena latente medida por cuatro indicadores (liderazgo directivo, considerado, participativo y orientado a metas). La variable calidad de la relación con el superior (LMX) se trataba de una variable endógena observada. Se verificó el modelo para población COAC'S del segmento uno.

En el cuadro N.5-12 se observa que el modelo registra un ajuste muy bueno para la COAC'S desde el punto de vista de los seguidores. Para ello, se utilizaron ecuaciones estructurales. El modelo tiene una muy buena calidad de ajuste tanto para la brecha real e ideal de las dimensiones Liderazgo, como para los estilos de Liderazgo y su afectación en la calidad de la relación con el superior.

Los parámetros del modelo fueron estimados siguiendo el criterio de máxima verosimilitud. En el cuadro No.5-12 se recoge la información proporcionada por las medidas de ajuste global, medidas de ajuste incremental y las medidas de ajuste de parsimonia. La mayoría de los indicadores mostraron que los datos se ajustan al modelo propuesto: GFI índice de ajuste del modelo; AGFI índice ajustado de bondad de ajuste; NFI índice de ajuste normado; CFI índice de ajuste comparado y RMSEA error de aproximación cuadrático medio.

Como conclusión la discrepancia de las dimensiones (real-ideal), así como los estilos de liderazgos de la COAC'S moderan la relación que se establece con el jefe y directivo, si el líder no coincide con el prototipo que tienen en mente los seguidores la relación también se va afectada. Se puede apreciar que la discrepancia real/ideal de las dimensiones referidas a los atributos de liderazgo influyen sobre la calidad de la relación que se tiene con el jefe ( $\beta = .412, p < .01$ ) –a mayor discrepancia menor calidad de la relación. En fin, con el análisis realizado se acepta la hipótesis *“A mayor discrepancia entre el liderazgo real e ideal el vínculo con su jefe inmediato resulta de peor calidad”*.

Cuadro 5- 12: Índice de ajuste del modelo para la relación entre Dimensiones, Estilos y LMX COAC'S segmento uno

Medidas de ajuste global	Parámetros
--------------------------	------------

---

Chi cuadrado	22,203	
Grados de libertad	18	
RMSEA	0,0401	valores inferiores a 0,08
ECVI	0,450	compara modelos alternativos
Medidas de ajuste incremental		
NFI	0,951	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 1$
CFI	0,980	$0,90 \leq \text{CFI} \leq 1$
Medidas de ajuste de parsimonia		
PNFI	0,612	menor que el modelo rival
CMIN/DF	1,2335	valores entre uno y o hasta cinco

---

Fuente: Elaboración propia

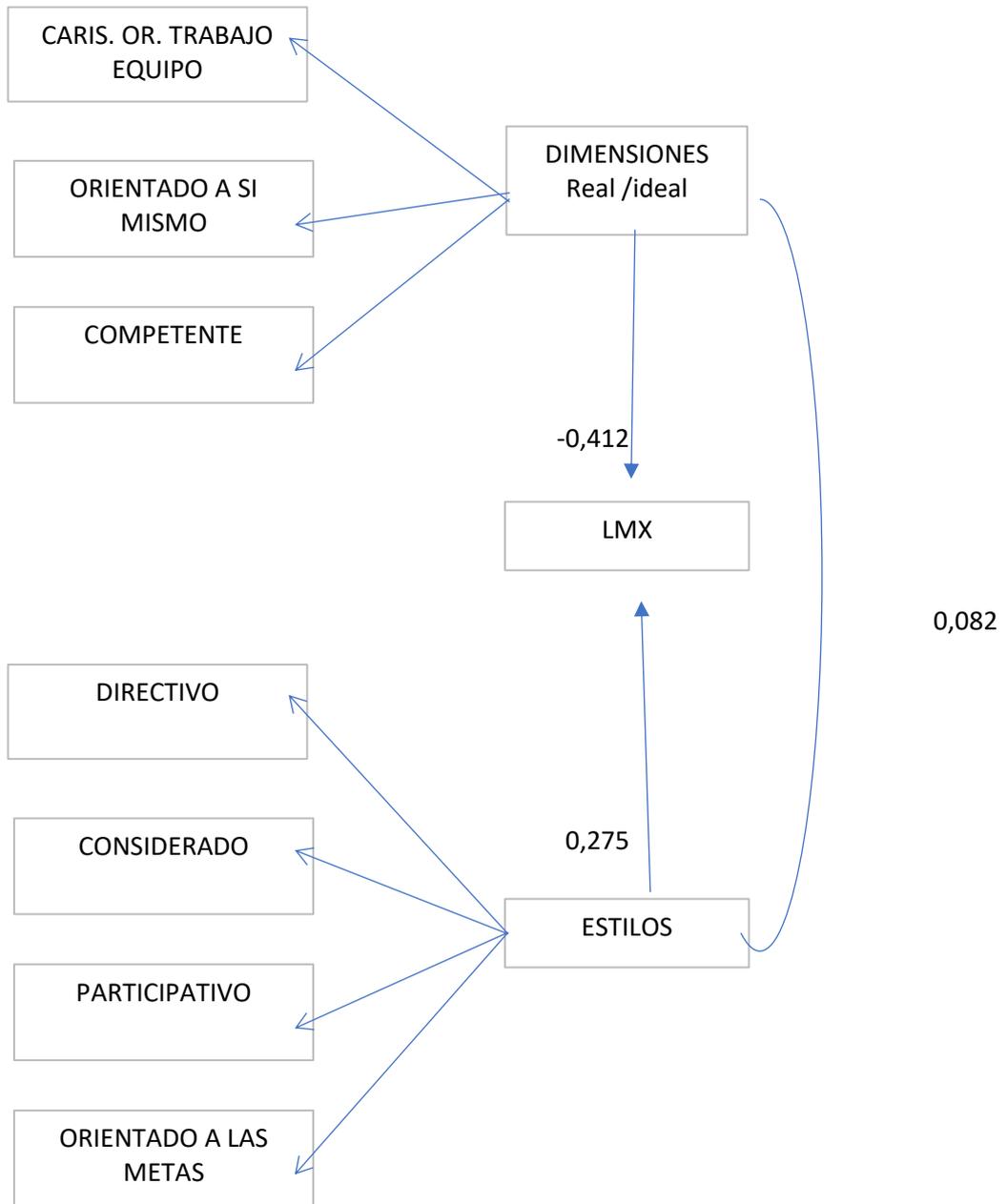


Figura 5- 3: Modelo de la influencia de las dimensiones y estilos de liderazgo y el LMX de las COAC'S del segmento uno

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Segmento Dos

### 5.2.1 Distancia entre la Auto percepción del jefe y la percepción de su colaborador

Es de esperarse que exista una diferencia entre la auto percepción que tiene un individuo de su estilo de dirección como jefe o líder y la percepción que el colaborador tiene de su jefe. Para ello, utilizando la teoría del camino meta se propone medir esta diferencia para las respuestas obtenidas en las cooperativas analizadas del segmento dos.

Cuadro 5- 13: Distancia entre la autopercepción y recepción COAC'S segmento dos

ESTILOS	AUTOPERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN COLABORADOR -JEFE
DIRECTIVO	4,61	4,03
CONSIDERADO	4,26	3,85
PARTICIPATIVO	4,33	3,86
ORIENTADO A METAS	4,23	3,85
PROMEDIO	4,23	3,90

Fuente: Elaboración propia

Se revela que el promedio de Auto percepción [4,23] es superior a la Percepción que los colaboradores tienen de su Jefe [3,90]. Independientemente del contenido de las respuestas, la distancia entre ambos promedios es del 8%. Las mayores diferencias entre la Auto percepción y la Percepción del Colaborador sobre su Jefe se presentaron en el Liderazgo DIRECTIVO 13%, seguido por el Liderazgo PARTICIPATIVO [11%], el Liderazgo CONSIDERADO 10% y la menor diferencia se presentó en Liderazgo Orientado a Metas 9%. Con lo anterior, deducimos que existe en el segmento dos de las cooperativas de ahorro y crédito estudiadas un efecto de subvaloración del jefe y sobrevaloración de la Autopercepción.

El ordenamiento de los estilos del líder considerando la auto percepción y percepción del colaborador hacia su jefe es la siguiente:

Cuadro 5- 14: Ordenamiento de la distancia entre la autopercepción y recepción COAC'S segmento dos

POSICIÓN	AUTO PERCEPCIÓN	PERCEPCION
1	Directivo	Directivo
2	Participativo	Participativo
3	Considerado	Considerado y Orientado Metas
4	Orientado a metas	

Fuente: Elaboración propia

Conforme a los respondientes hay coincidencia entre los estilos del Liderazgo percibidos por los empleados hacia sus jefes y la auto percepción de los jefes. También, se denota que es posible que las personas sean híbridas en su manejo directivo y así lo reflejan las puntuaciones, pero exploratoriamente se considera el primer puntaje como dominante. Por lo tanto, las COAC'S del segmento dos tienen un estilo de dirección DIRECTIVO, caracterizado por que el líder da instrucciones de cómo se debe realizar la tarea, en cuanto tiempo y que espera de ellos.

Teniendo en cuenta el criterio planteado sobre el grado de coincidencia de la percepción de los colaboradores de las COAC'S del segmento dos respecto a la percepción del jefe, la prueba de correlación de Pearson (ver Cuadro No. 5-15) indica que la percepción del estilo de liderazgo del colaborador está fuertemente asociada [ ,982\*] al estilo de liderazgo auto percibido por su jefe.

Cuadro 5- 15: Correlaciones Autopercepción y percepción COAC'S segmento dos

		Auto percepción	Percepción
Auto percepción	Correlación de Pearson	1	,982*
	Sig. (bilateral)		,018

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2 Discrepancia entre el líder real e ideal

Para medir el estilo actual de los jefes se consideró la percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo actual, mientras que; el estilo ideal de los jefes expresa las preferencias acerca del estilo de liderazgo deseado.

En cuanto a sus propiedades psicométricas la prueba presenta niveles de fiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.75. Para el estudio se utilizó la versión CAMIN y la encuesta de Dimensiones, variándose la consigna de administración. El evaluado responde al cuestionario dos veces con consignas diferenciales. En la primera condición responde sobre las características de su jefe. En la segunda condición el respondiente contesta la encuesta considerando las características de un líder ideal o deseado.

Para el análisis de los datos en las COACS del segmento dos se toma en cuenta la puntuación diferencial entre los estilos de liderazgo reales menos los ideales para cada estilo y dimensión. Esta puntuación formula la discrepancia entre los atributos del líder reales y los esperados por los colaboradores.

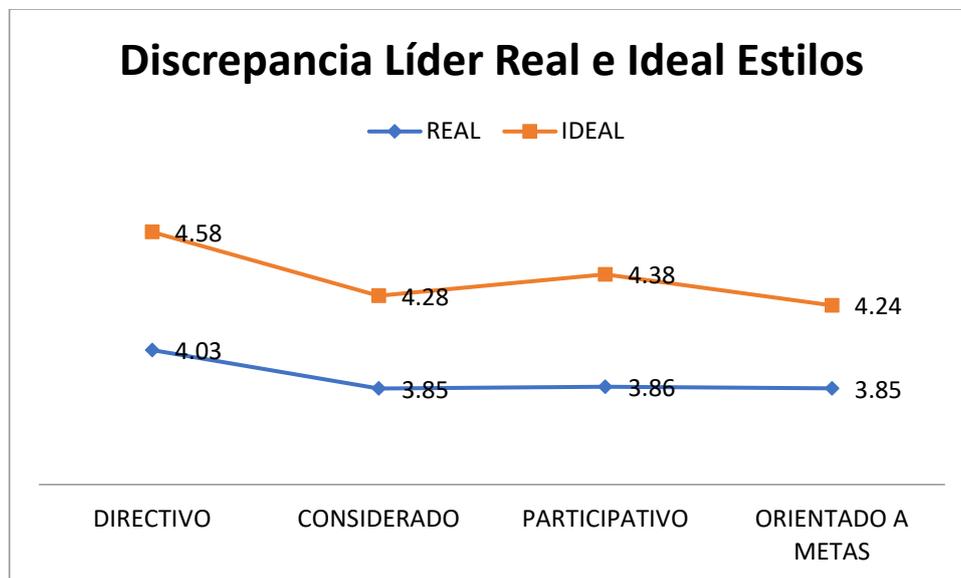


Figura 5- 4: Discrepancia entre el líder real e ideal Estilos COAC'S segmento dos

Fuente: Elaboración propia

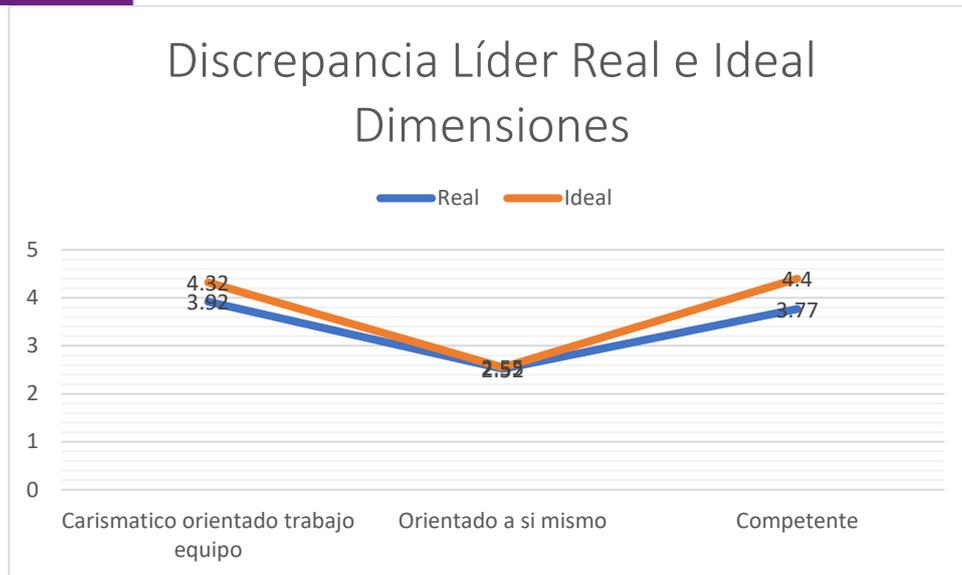


Figura 5- 5: Discrepancia entre el líder real e ideal Dimensiones COAC'S

Fuente: Elaboración propia

El promedio del estilo del jefe actual [3,90] es inferior al estilo deseado [4,37], la distancia entre ambos promedios es del 11%. La mayor distancia se encuentra en los estilos directivo y participativo con una distancia de 12% cada uno, seguida de considerado en un 10% y por último orientado a las metas en un 9%. Por otra parte, considerando las dimensiones del liderazgo la distancia entre el jefe actual [3,40] y el jefe deseado [3,76] es 9%. El ordenamiento de las conductas de los líderes considerando el estilo actual y el estilo deseado es el siguiente:

Cuadro 5- 16: Ordenamiento de las conductas de los líderes considerando el estilo actual y el estilo deseado COAC'S segmento dos

POSICIÓN	REAL	IDEAL
1	Directivo	Directivo
2	Participativo	Participativo
3	Considerado y Orientado Metas	Considerado
4		Orientado a metas

Fuente: Elaboración propia

El aspecto que se destaca en las dos miradas es el referido al estilo de liderazgo DIRECTIVO que se ubica en la primera posición. Por otro lado, en la posición número 2 el estilo de jefe actual y el esperado es el PARTICIPATIVO. Se observa también, que en

el puesto 3 el estilo real es el CONSIDERADO y ORIENTADO A LAS METAS mientras que el estilo ideal es el CONSIDERADO. Finalmente, en el puesto cuatro se encuentra como estilo deseado el ORIENTADO A METAS.

### 5.2.3 Relación Diádica entre Líder-Seguidor

Con los siguientes datos se pretende explicar cómo los líderes varían su comportamiento con los distintos colaboradores, para el efecto se utilizó el cuestionario de 10 preguntas desarrollado por Lussier y Achua (2011). El cuestionario presenta niveles de fiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.792.

El análisis de espacio bidimensional permite detectar la percepción de los colaboradores hombres y mujeres de las COAC'S del segmento dos sobre la relación diádica líder – seguidor. Similar análisis se presentó en el segmento uno antes descrito, el espacio bidimensional divide la muestra en:

Cuadrante No.1 y 3 se lo ha denominado Grupo de incluidos, esta sección se caracteriza por colaboradores con escasos y ningún vínculo social con el líder, su relación está orientada a las tareas y se caracteriza por un bajo intercambio e influencia descendente. Y el cuadrante No. 2 y 4 se lo ha denominado Grupo de excluidos, esta sección abarca a los colaboradores con firmes vínculos sociales con su líder en una relación de respaldo, que se caracteriza por la confianza, lealtad, respeto e influencia.

En el cuadro No. 5-17 y 5-18 se presenta el análisis clúster que divide la muestra estudiada en dos grupos lo más homogéneos posible dentro de sí mismos y heterogéneos entre sí. Por un lado, el análisis del primer Clúster reúne el 71,54% de la muestra estudiada. Este segmento se caracteriza por que los colaboradores perciben de su jefe menos respaldo, más supervisión formal y poca o ninguna participación en la toma de decisiones. A este grupo lo denominamos grupo de excluidos. En este clúster se ubican los colaboradores de las COAC's 4 y 6 con una edad entre de 31 a 40 años. Por otro lado, el segundo clúster reúne los 28,46% caracterizadas por tener firmes vínculos sociales con su líder. Este grupo se lo denomina grupo de incluidos y se define por una relación basada en la confianza mutua, el respeto, la lealtad e influencia. Se destaca a los colaboradores de la COAC 5 con una edad de menos de 30 años.

Cuadro 5- 17: Análisis de clúster 1 COAC'S segmento dos

Grupo: CLÚSTER 1 / 2

Variable label	Characteristic categories	Test-value	Histogram
Reconoce_potencial	Category nº 1	8,42	*****
Aprecia_trabajo	Category nº 1	8,23	*****
Relacion_confianza	Category nº 1	6,97	*****
Acceso_conversacion	Category nº 1	6,74	*****
Buena_relacion	Category nº 1	6,70	*****
Escucha_consejo	Category nº 1	6,69	*****
Buenas_evaluaciones_desempeño	Category nº 1	4,20	*****
Recompensas_economicas_masalla	Category nº 1	2,98	*****
Edad	31-40	2,79	*****
Conversacion_orientada_relacion	Category nº 1	2,79	*****
Coac	COAC_4; COAC_6	2,45	*****

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5- 18: Análisis de clúster 2 COAC'S segmento 2

Grupo: CLÚSTER 2 / 2

Variable label	Characteristic categories	Test-value	Histogram
Reconoce_potencial	Category nº 5	8,42	*****
Aprecia_trabajo	Category nº 5	8,23	*****
Relacion_confianza	Category nº 5	6,97	*****
Acceso_conversacion	Category nº 5	6,74	*****
Buena_relacion	Category nº 5	6,70	*****
Escucha_consejo	Category nº 5	6,69	*****
Buenas_evaluaciones_desempeño	Category nº 5	4,20	*****
Coac	COAC_5	3,84	*****
Recompensas_economicas_masalla	Category nº 5	2,98	*****
Conversacion_orientada_relacion	Category nº 5	2,79	*****
Edad	30 O MENOS	2,41	*****

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4 Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX)

Se midieron las percepciones de los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas del segmento dos sobre la calidad de su interacción con su jefe inmediato. El análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach) muestra un coeficiente de consistencia interna de .840.

### 5.2.5 Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX) con Estilo de Liderazgo

Tal como se puede apreciar en el cuadro No 5-19. el estilo de liderazgo CONSIDERADO y Lmx presenta una correlación significativa **DIRECTA DÉBIL** [ $r = .393$ ,  $p < .01$ ]; el estilo de liderazgo PARTICIPATIVO y Lmx tiene una correlación significativa **DIRECTA DÉBIL** [ $r = .301$ ,  $p < .01$ ]; y por último el estilo de liderazgo ORIENTADO A METAS y Lmx cuenta también, con una correlación significativa **DIRECTA DÉBIL** [ $r = .301$ ,  $p < .01$ ].

Cuadro 5- 19: Correlaciones Estilos de Liderazgo y LMX COAC’S segmento dos

	Edad	Gen	Estudios	Cargo	Años	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a metas
LMX Correlación de Pearson	,141	-,230	-,115	-,124	-,122	,126	<u>,393**</u>	,301**	,301**
Sig. (bilateral)	,110	,080	,192	,161	,189	,152	,000	,001	,001

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Luego, se utiliza el análisis de regresión lineal múltiple para comprobar si los cuatro estilos del liderazgo (Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a metas) impactan sobre relación de intercambio Líder–Miembro. Para este análisis se consideró en un inicio demostrar que los cuatro estilos de liderazgo están asociados con el fin de evitar problemas de colinealidad al probar sus efectos en lmx.

Los resultados mostraron que tres estilos de liderazgo impactan sobre el LMX el estilo Considerado, Participativo y el Orientado a metas, sin embargo; el estilo Directivo no impacta en el relación líder - seguidor. Es importante destacar que el estilo de liderazgo que mejor explica relación de intercambio Líder–Miembro es el Liderazgo Considerado, debido a que es el que mejor bondad de ajuste del modelo presenta (0,393). Finalmente, se destaca que las variables controladas fueron eliminadas en los tres modelos:

Cuadro 5- 20: Índice de ajuste del modelo Estilos de Liderazgo y LMX COAC’S segmento dos

Relación de intercambio Líder–Miembro LMX

Variables	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo Orientado Metas
R	<u>0,393</u>	0,301	0,301
R cuadrado	0,154	0,091	0,090
F	23,389	12,752	12,717
Durbin-Watson	1,265	1,303	1,495

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.6 Relación de intercambio Líder–Miembro (LMX) con Dimensiones de Liderazgo

El Estilo de liderazgo CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO y Lmx se correlacionaron significativamente de forma **DIRECTA MODERADA** [ $r = .633$ ,  $p < .01$ ]; el estilo de liderazgo COMPETENTE y Lmx presenta una correlación **DIRECTA MODERADA** [ $r = .600$ ,  $p < .01$ ]; mientras que, el estilo ORIENTADO A SÍ MISMO se correlaciona de manera **INVERSA DÉBIL** con el LMX [ $r = -.286$ ,  $p < .01$ ]. Se confirma que, en el ejercicio de sus roles el líder o directivo debe considerar el impacto de sus características y comportamientos sobre la creación del vínculo con sus seguidores. Mientras que, un liderazgo ORIENTADO A SI MISMO impacta negativamente en la posibilidad de crear relaciones LMX de alta calidad.

En consecuencia, en el segmento dos se acepta la hipótesis “*El estilo de Liderazgo considerado afecta de manera positiva los intercambios entre líderes y seguidores*” debido a que el estilo de liderazgo que mejor bondad de ajuste presenta es el considerado.

Cuadro 5- 21: Correlaciones Dimensiones de Liderazgo y LMX COAC’S segmento dos

		LMX	CARISMÁTICO	ORIENTADO A SI MISMO	COMPETENTE
LMX	Correlación de Pearson	1	<u>.633**</u>	-0,286**	,600**
	Sig. (bilateral)		,000	,001	,000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostraron que las tres dimensiones de liderazgo impactan sobre el LMX por otra parte, el estilo de Liderazgo que mejor explica relación de intercambio

Líder–Miembro es el Liderazgo CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO, debido a que es el que mejor bondad de ajuste del modelo presenta [0,633]. Es importante destacar que las variables controladas fueron eliminadas en los cuatro modelos.

Cuadro 5- 22: Índice de ajuste del modelo Dimensiones de Liderazgo y LMX COAC´S segmento dos

Variables	Relación de intercambio Líder–Miembro LMX		
	Liderazgo Carismático	Liderazgo Orientado a sí mismo	Liderazgo Competente
R	<u>0,633</u>	0,286	0,600
R cuadrado	0,401	0,082	0,360
F	85,685	11,397	71,892
Durbin-Watson	1,888	1,468	1,671

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.7 Modelo propuesto para la medir la relación entre Dimensiones, Estilos y LMX

El objetivo de este análisis fue medir el grado de congruencia que los colaboradores perciben de las conductas o características reales de sus superiores, el estilo de liderazgo de sus jefes y el efecto de esta discrepancia sobre la percepción del vínculo que mantiene con su jefe inmediato.

Para ello, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para el segmento dos de las cooperativas de ahorro y crédito analizadas para verificar las relaciones propuestas. Se consideró a la discrepancia de las Dimensiones de Liderazgo como variable exógena y latente medida por tres indicadores (atributos carismáticos, orientados a la competencia, orientados hacia sí mismo). Los estilos de dirección considerando la teoría del Camino Meta constituían una variable endógena latente medida por cuatro indicadores (liderazgo directivo, considerado, participativo y orientado a metas). La variable calidad de la relación con el superior (LMX) se trataba de una variable endógena observada. Se verificó el modelo para población COAC´S del segmento dos.

En el Cuadro No. 5-23 se observa que el modelo registra un ajuste muy bueno para la COAC´S desde el punto de vista de los seguidores. Para ello, se utilizaron ecuaciones estructurales. El modelo tiene una muy buena calidad de ajuste tanto para la

discrepancia de las dimensiones Liderazgo, como para los estilos de Liderazgo y su afectación en la calidad de la relación con el superior.

Los parámetros del modelo fueron estimados siguiendo el criterio de máxima verosimilitud. En el cuadro No.5-23 se recoge la información proporcionada por las medidas de ajuste global, medidas de ajuste incremental y las medidas de ajuste de parsimonia. La mayoría de los indicadores mostraron que los datos se ajustan al modelo propuesto: GFI índice de ajuste del modelo; AGFI índice ajustado de bondad de ajuste; NFI índice de ajuste normado; CFI índice de ajuste comparado y RMSEA error de aproximación cuadrático medio.

Como conclusión la brecha entre real e ideal de las dimensiones como los estilos de liderazgos de la COAC'S moderan la relación que se establece con el jefe y directivo. La dimensión carismática orientada al trabajo en equipo es aquella que más afectan los intercambios entre líderes y colaboradores. Por otra parte, un estilo considerado con presencia de un comportamiento amigable, atento y accesible, que genere un clima de trabajo amigable y de apoyo es el que tendrá más posibilidades de establecer buenos vínculos con seguidores. En tal razón, con el análisis realizado se acepta la hipótesis "A mayor discrepancia entre el liderazgo real e ideal el vínculo con su jefe inmediato resulta de peor calidad".

Cuadro 5- 23: Índice de ajuste del modelo para la relación entre Dimensiones, Estilos y LMX COAC'S segmento dos

Medidas de ajuste global		Parámetros	
Chi cuadrado	22,192		
Grados de libertad	18		
RMSEA	0,042	valores inferiores a 0,08	
ECVI	0,451	compara modelos alternativos	
Medidas de ajuste incremental			
NFI	0,952	0,90 <=NFI<=1	
CFI	0,990	0,90 <=CFI<=1	
Medidas de ajuste de parsimonia			
PNFI	0,612	menor que el modelo rival	
CMIN/DF	1,233	valores entre uno y o hasta cinco	

Fuente: Elaboración propia

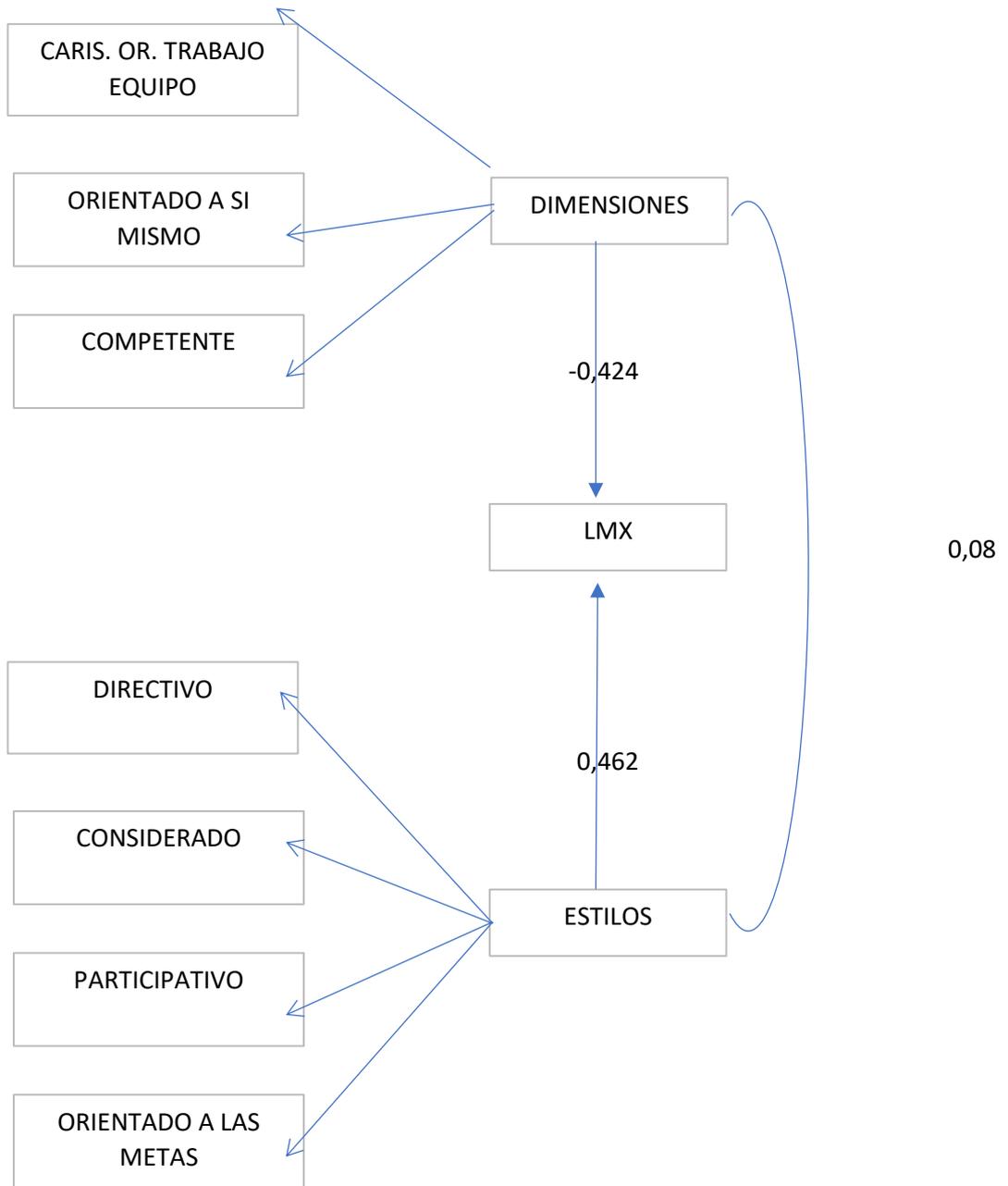


Figura 5- 6: Modelo de la influencia de las dimensiones y estilos de liderazgo y el LMX de las COAC'S del segmento dos

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que la discrepancia real/ideal de las dimensiones referidas a los atributos de liderazgo influyen sobre la calidad de la relación que se tiene con el jefe ( $\beta = .424, p < .01$ ) –a mayor discrepancia menor calidad de la relación. De forma adicional, a través del análisis de correlación de Pearson se examina la discrepancia entre las variables discrepancia entre real e ideal y el tipo de vínculo establecido con su jefe inmediato.

En el cuadro No. 5-24 se puede observar que la discrepancia entre las dimensiones liderazgo real e ideal sobre la calidad de relación que se tiene con su jefe LMX presenta una correlación inversa de  $[-.486^{**}]$  con un nivel de significancia de nivel  $[0,01]$ . Lo que explica que a mayor discrepancia entre la brecha del estilo real e ideal menor es la calidad de relación con su jefe inmediato.

Cuadro 5- 24: Correlación entre LMX y Discrepancia entre Liderazgo real e ideal COAC'S segmento dos

	LMX	DISCREPANCIA	REAL	IDEAL
LMX	Correlación de Pearson	1		
				-.486**
	Sig. (bilateral)			,001

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Análisis factorial de componentes principales (ACP) del Desempeño Financiero de los segmentos uno y dos COACs ecuatorianas

Se realiza un análisis factorial ACP y para el efecto, se plantea dos hipótesis:

1. Hipótesis nula  $H_0 =$  la matriz de correlaciones en la población es igual a la matriz identidad, es decir, no hay relación lineal entre las variables por lo que el grupo de variables no se adapta al ACP.
2. Hipótesis alternativa  $H_1 =$  la matriz de correlaciones de la población sigma es distinta de la matriz identidad, por lo que, las variables son buenas para el ACP.

Se realiza la prueba de hipótesis utilizando la prueba de KMO y Bartlett, donde se obtiene que el nivel de significancia es menor a 0,05, por lo cual, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se determina que los factores 1 y 2 explican de forma agregada el 99,895% la varianza total explicada.

Cuadro 5- 25: Análisis total de la varianza explicada indicadores financieros COAC'S segmento uno y dos

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	10,956	54,778	54,778	10,956	54,778	54,778	10,386	51,929	51,929
2	9,023	45,117	99,895	9,023	45,117	99,895	9,593	47,966	99,895

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Por medio del análisis de la matriz de componentes rotados, se permite identificar la reducción de las variables originales en forma de combinaciones lineales formando dos ejes (componentes), como se muestra en la siguiente tabla el componente 1 está conformado por morosidad, eficiencia microeconómica\_1, eficiencia microeconómica\_2, eficiencia microeconómica\_3, rentabilidad\_1, rentabilidad\_2, eficiencia financiera\_2, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio, suficiencia patrimonial e ingresos; el componente 2 explica la intermediación financiera, eficiencia financiera\_1, vulnerabilidad patrimonio\_1, vulnerabilidad patrimonio\_3, vulnerabilidad patrimonio\_4, vulnerabilidad patrimonio\_5, cartera por vencer, ganancia o pérdida y activos.

Cuadro 5- 26: Matriz de Componente Rotado de los indicadores financieros COAC'S segmento uno y dos

	Componente	
	1	2
MOROSIDAD	<u>,955</u>	,296
EFICIENCIA_MICRO_1	<u>,983</u>	,183
EFICIENCIA_MICRO_2	<u>,961</u>	,275
EFICIENCIA_MICRO_3	<u>1,000</u>	,011
RENTABILIDAD_1	<u>,801</u>	-,599
RENTABILIDAD_2	<u>,995</u>	-,103
INTERMEDIACION_FINANCIERA	-,194	<u>,981</u>

EFICIENCIA_FINANCIERA_1	,265	<u>-,964</u>
EFICIENCIA_FINANCIERA_2	<u>,998</u>	,070
LIQUIDEZ	<u>,776</u>	-,631
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_1	,148	<u>,989</u>
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_2	<u>1,000</u>	-,013
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_3	,225	<u>,974</u>
VILNERABILIDAD_PATRIMONIO_4	-,548	<u>,837</u>
VULNERABILIDAD_PATRIMONIO_5	,225	<u>,974</u>
SUFICIENCIA_PATRIMONIAL	<u>,746</u>	-,666
CARTERA_POR_VENCER_TOTAL	,105	<u>-,994</u>
GANANCIA_O_PERDIDA	,096	<u>,986</u>
INGRESOS	<u>-,969</u>	,248
ACTIVOS	<u>,556</u>	<u>,831</u>

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4 Síntesis segmento uno y dos

En el presente acápite se realiza un análisis comparativo entre los principales hallazgos develados en la investigación sobre distancia entre la auto percepción y percepción del estilo de liderazgo, discrepancia entre el liderazgo real vs el ideal, relación diádica líder seguidor, la relación del intercambio líder-miembro (LMX) y análisis factorial de los índices y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.



Cuadro 5- 27: Síntesis comparativa de los segmentos uno y dos

SEGMENTO UNO	SEGMENTO DOS	CONNOTACION
<p><b>Distancia entre la autopercepción del estilo del jefe y la percepción de sus colaboradores:</b></p> <p>Autopercepción: 4.32</p> <p>Percepción: 3.96</p> <p>Distancia: 8.00%</p>	<p><b>Distancia entre la autopercepción del estilo del jefe y la percepción de sus colaboradores:</b></p> <p>Autopercepción: 4.23</p> <p>Percepción: 3.90</p> <p>Distancia: 8.00%</p>	<p>De acuerdo con los respondientes hay coincidencia entre el estilo predominante del Liderazgo que tienen sus jefes y el que sus colaboradores perciben.</p> <p>El puntaje promedio de la Autopercepción es algo mayor al que le asignaron sus colaboradores.</p> <p>La distancia entre la autopercepción del estilo del jefe y la percepción de sus colaboradores es del 8% en ambos sectores.</p>
<p><b>Discrepancia entre el líder real e ideal Estilos</b></p> <p>Estilo real 3.96</p> <p>Estilo ideal 4.44</p> <p>Distancia 11%</p>	<p><b>Discrepancia entre el líder real e ideal Estilos</b></p> <p>Estilo real 3.90</p> <p>Estilo ideal 4.37</p> <p>Distancia 11%</p>	<p>Las discrepancias entre el líder real y el ideal influyen directamente en la calidad de la relación que se establece con el jefe inmediato.</p>



Real: Directivo

Ideal: Directivo

Real: Directivo

Ideal: Directivo

La implicación de este resultado resulta clara, a menor distancia entre los atributos reales y aquellos deseados es esperable encontrar una mejor relación con su jefe y, por ende, que esta relación influya en el bienestar de sus colaboradores.

**Discrepancia entre el líder real e ideal Dimensiones**

Estilo real 3.45  
Estilo ideal 3.84  
Distancia 10%

**Discrepancia entre el líder real e ideal Dimensiones**

Estilo real 3.40  
Estilo ideal 3.76  
Distancia 9%

En las COAC'S analizadas la distancia es del 11% para el análisis de los estilos y el 10 y 9% para el análisis de las dimensiones, por lo que se colige que la relación es de mayor calidad y se espera un mayor bienestar con la organización. El estilo de liderazgo percibido y el ideal es el Directivo y el Carismático orientado al trabajo en equipo.

Real: Carismático orientado trabajo en equipo

Ideal: Carismático orientado trabajo en equipo

Real: Carismático orientado trabajo en equipo

Ideal: Carismático orientado trabajo en equipo



### **Relación diádica líder seguidor**

Clúster uno en su mayoría son colaboradores de 30 años a 40 años: 65.28% (excluidos)

Clúster dos en su mayoría son colaboradores de menos de 30 años: 34.71% (incluidos)

### **Relación diádica líder seguidor**

Clúster uno en su mayoría son colaboradores de 30 años a 40 años: 71.54% (excluidos)

Clúster dos en su mayoría son colaboradores de menos de 30 años: 28.46% (incluidos)

Los jefes inmediatos de las COAC'S analizadas tienen diferentes formas para vincularse con cada uno de sus colaboradores. Para medir esta relación a través del análisis de clúster se identifican dos grupos de colaboradores los incluidos y los excluidos.

Quienes se encuentren en el grupo de incluidos, reciben mejores oportunidades de desarrollo, trato, e influencia directa por parte del líder. Y en retribución, el colaborador manifiesta mayor lealtad y compromiso. Mientras que, los miembros que se encuentren en el grupo excluidos viven un escenario contrario al anterior perciben menos respaldo de su jefe inmediato y más supervisión. Por tanto, se concluye, la existencia de relaciones diferenciadas

### **Relación LMX con estilo del liderazgo**

El estilo de liderazgo que presenta mejor bondad de ajuste es el estilo Participativo con un .361\*\*. Por otro lado, el estilo considerado

### **Relación LMX con estilo del liderazgo**

El estilo de liderazgo que presenta mejor bondad de ajuste es el estilo Considerado con un .393\*\*

Los estilos de liderazgo que afectan de manera directa los intercambios entre líderes y seguidores son para el segmento uno el liderazgo participativo y para el segmento dos el liderazgo considerado.

presenta una bondad de ajuste directa leve  
.313\*\*.

#### **LMX con dimensiones del liderazgo**

Las tres dimensiones impactan la relación LMX, pero la que mejor explica la relación es el liderazgo competente, debido a que presenta una mejor bondad de ajuste .660\*\*

#### **LMX con dimensiones del liderazgo**

Las tres dimensiones impactan la relación LMX, pero la que mejor explica la relación es el liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo, debido a que presenta una mejor bondad de ajuste .633\*\*

Se observaron, en los dos segmentos de las cooperativas analizadas, la presencia de los atributos relacionados con el liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo, así como en el liderazgo competente que resulta fundamental para que la calidad de los vínculos entre el líder y su equipo de trabajo aumente.

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 6

*“El autor siempre deja rastro [...]. Si hay discurso,  
hay autor, porque los discursos no se hacen solos  
y los autores somos de carne y hueso:  
vivimos en un lugar y un tiempo y  
pertenecemos a una cultura y no a otra.”  
Daniel Cassany, Afilar el lapicero*

## 6 Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

### 6.1 Conclusiones

El objetivo de la presente investigación es comprobar en un estudio sobre liderazgo, la existencia de correlaciones entre los estilos y dimensiones del liderazgo con los resultados empresariales y los indicadores financieros. Por lo que, esta investigación significa un aporte a la literatura Latinoamericana en comportamiento organizacional, se entrega un análisis de datos obtenidos en el sector cooperativo ecuatoriano, específicamente en seis cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas tres de ellas pertenecientes al segmento uno con activos mayores a 80 millones de dólares, y tres al segmento dos con activos que se encuentran entre 20 y 80 millones de dólares.

Se selecciona la variable Liderazgo por su importancia a lo largo de la historia de la organización y su contribución al logro de los objetivos y metas empresariales. De igual manera, porque ha sido un tema del que mucho se escrito, no obstante, y de forma específica, la evidencia generada hasta la presente en países latinoamericanos y por supuesto en el Ecuador sobre liderazgo y su relación con resultados financieros es escasa o nula. En la misma línea, se seleccionaron las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas porque poseen buenos y excelentes niveles de solvencia y rentabilidad, han demostrado un adecuado desempeño en épocas de crisis, tienen experiencia de más de 30 años en el mercado, su objetivo principal no es maximizar la utilidad sino generar un rendimiento que beneficie a sus asociados. Así también, estas organizaciones son referentes en su segmento, tienen mínimo 20.000 socios activos afiliados y presencia de

agencias y sucursales en todo el territorio ecuatoriano. También, la información financiera se reporta anualmente y se encuentra disponible a través de la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

La unidad de recolección son los jefes inmediatos y sus directivos, así como también; los colaboradores de las cooperativas seleccionadas. La población de estudio asciende a 1266 miembros o colaboradores, de los cuales 1065 representan la muestra de estudio. Para el efecto, se construye un modelo de dimensiones de liderazgo sobre la base de un análisis teórico donde se establecen las características y conductas de los jefes inmediatos de las COAC'S analizadas. El instrumento consto en su primera versión de 65 reactivos, que luego de un proceso de validación disminuyo en su versión final a 46 reactivos cuyas respuestas fueron evaluadas a través de 5 opciones en formato de Likert.

El análisis factorial empírico fue realizado en un número importante de datos recogidos sobre las competencias y características de los líderes en una cooperativa, en la que se revela que todas las competencias de los jefes inmediatos de las cooperativas analizadas pueden agruparse en 3 dimensiones: Liderazgo Carismático-orientado al trabajo en equipo, el Liderazgo orientado a sí mismo y Liderazgo Competente, mismas que se describen a continuación.

1. Liderazgo carismático orientado al trabajo en equipo: Es una dimensión del liderazgo basada principios morales, creando un fuerte lazo emocional entre sus seguidores. El líder obtiene sus objetivos mediante la creación de equipos efectivos y la implementación de un objetivo o meta común entre los miembros del equipo.
2. Liderazgo orientado a sí mismo: Es una dimensión que refleja el grado en que los jefes y/o directivos no involucran a otros en la toma e implementación de decisiones.
3. Liderazgo competente: Es una dimensión que enfatiza en la obtención de resultados a través del conocimiento técnico, red de contactos, administración efectiva y experticia.

El instrumento fue aplicado en sus tres formas, en la forma uno el colaborador debe responder de acuerdo con la percepción sobre su jefe, la forma dos el jefe evalúa

sobre la autopercepción sobre sí mismo y por último la tercera forma sobre la percepción que tiene el colaborador sobre el prototipo ideal de su jefe.

Es importante acotar que la tesis deja planteada una nueva metodología para continuar con estudios de confiabilidad y validez estadística en temas relativos a las dimensiones del liderazgo y su asociación con los resultados e índices empresariales. Debido a que, al aplicar este nuevo instrumento de medición se demostró la asociación o relación con las variables de desempeño financiero al arrojar niveles de correlación DEBILES, MODERADAS y FUERTES.

Por otro lado, se seleccionó la teoría del camino-meta con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo, que a diferencia de otros enfoques relacionan el estilo de liderazgo con las características de los colaboradores y las características del ambiente. Donde se establecen cuatro estilos de liderar:

1. Directivo: proporciona dirección a los subordinados sobre que se debe hacer, cuándo y por quién. Se aplica a colaboradores inexpertos para lograr obtener experiencia en cuanto a la tarea.
2. De apoyo: preocupación por las necesidades y el bienestar de los subordinados, consiguiendo de ellos una actitud directa para la consecución de las tareas.
3. Participativo: se propicia un clima favorable donde los empleados participan en la toma de decisiones.
4. Orientado al Logro: El líder desarrolla una gran confianza en las capacidades de sus colaboradores para lograr los objetivos y tareas establecidas.

Este instrumento consta de 12 ítems que se responden de manera autoadministrable, en sus tres formas, en la forma uno el colaborador debe responder de acuerdo con la percepción sobre su jefe, la forma dos el jefe evalúa sobre la autopercepción sobre sí mismo y por último la tercera forma sobre la percepción que tiene el colaborador sobre el prototipo ideal de su jefe.

Esta metodología resulto muy útil para evaluar los estilos de liderazgo en las cooperativas analizadas, develando importantes resultados para los dos segmentos analizados. Sin embargo, al momento de relacionarlos con las variables de resultados e indicadores financieros, las derivaciones obtenidas no fueron las esperadas, debido a que

los niveles de correlación en algunos casos fueron ESCASOS o NULOS y en otros DÉBILES y MODERADOS.

Además, se explicó cómo los líderes varían su comportamiento con los distintos colaboradores, para el efecto se utilizó el cuestionario de 10 preguntas desarrollado por Lussier y Achua (2011). En esa misma línea, se mide de manera complementaria las interacciones entre líderes y seguidores y se describe la naturaleza de dichas relaciones, se adapta la prueba original basada en la teoría de intercambio líder seguidor (LMX Theory: Danserau, Graen y Haga, 1975), la que consta de 7 preguntas que se contestan de manera autoadministrable en formato tipo likert. La aplicación de esta metodología permitió medir con eficiencia en los segmentos analizados las relaciones entre líder seguidor.

Por tanto, se comprueba empíricamente el beneficio que brindan las metodologías antes mencionadas a la hora de evaluar los estilos, dimensiones y relación de intercambio entre líder y seguidor. Así como, el aporte del instrumento desarrollado en el presente estudio a la hora de demostrar la relación o asociación con los resultados e índices financieros de las COAC's analizadas.

Ahora bien, se organiza y analiza la información obtenida en los relevamientos efectuados y se efectúan las acotaciones que surgen como consecuencia del análisis de datos. Entre los principales resultados enlistamos los siguientes: estilos de liderazgo desde la perspectiva del colaborador y la autopercepción, análisis de las dimensiones de los prototipos del liderazgo de los jefes inmediatos.

Más adelante, se establece el análisis de correlación entre los estilos, dimensiones, características, relación de intercambio líder miembro, discrepancia entre el líder real e ideal con las variables de desempeño financiero, demostrando total o parcialmente con las pruebas estadísticas sometidas las hipótesis de la investigación.

Luego, se realiza la medición de la distancia entre la autopercepción del jefe y la percepción del colaborador, discrepancia entre los estilos de liderazgo real e ideal, análisis de la relación diádica líder seguidor, medición de la relación del intercambio líder miembro (LMX), análisis de correlación entre la relación del intercambio líder miembro y las dimensiones del liderazgo, propuesta de un modelo para establecer la relación entre las dimensiones, estilos y LMX, el análisis factorial de los índices y resultados financieros.

### **6.1.1 Segmento Uno**

#### **6.1.1.1 Estilos y dimensiones de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos o directivos**

El segmento uno denominado así al análisis de tres cooperativas de ahorro y crédito cuyos activos son mayores a 80 millones de dólares perciben que el estilo de liderazgo de su jefe inmediato tiene un componente DIRECTIVO [52.96 %], PARTICIPATIVO [8.44 %], ORIENTADO A LAS METAS [30.78 %] y CONSIDERADO [7.81 %]. Siendo el estilo de liderazgo predominante para este segmento el estilo DIRECTIVO, que se caracteriza por ser un estilo orientado a las tareas y por desarrollar un programa de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se revela que la auto percepción del jefe con relación a su estilo de liderazgo en un [42.86%] tiene un componente DIRECTIVO, CONSIDERADO [4%], PARTICIPATIVO [28.57 %] y ORIENTADO A LAS METAS [24.49%]. Por lo que, se perciben como líderes que explican a los colaboradores puntualmente lo que debe hacer, planear, establecen reglas y comunican a sus colaboradores lo que se espera de ellos.

Seguidamente, se establece el promedio de la auto percepción [4,32] que es superior a la percepción que los colaboradores tienen de su jefe de [3,96] obteniendo una distancia entre ambos promedios del [8%]. Por lo que, se deduce que existe un efecto de subvaluación del jefe y sobrevaloración de la auto percepción.

Por otro lado, los colaboradores de las COAC'S del segmento uno calificaron los atributos y características de sus jefes inmediatos donde la dimensión más valorada fue la de CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO [3,92], seguida de COMPETENTE [3,85] y por último ORIENTADO A SI MISMO [2,59]. Por lo tanto, el líder de este segmento es un buen administrador se interesa en altos resultados, es honesto, lógico constructor de relaciones y consiente de las diferencias del estatus en la cooperativa. Además, tiene una baja idea del líder individualista u orientado a sí mismo, lo que ratifica su orientación colectivista de grupos.

Las variables analizadas en el constructo CARISMÁTICO que se destacan son: gerencia de grupos, honestidad, confianza, ordenado, entre otras. Además, las variables destacadas en la dimensión ORIENTADA A SI MISMO son: elitista, dictatorial y

dominante. Finalmente, las variables notorias de la dimensión COMPETENTE son: lógico, ordenado y orientado a los resultados.

#### **6.1.1.2 Relación entre los estilos y dimensiones del liderazgo de los jefes inmediatos o directivos con el desempeño financiero.**

Se establece que, el estilo de liderazgo que más se asocia o relaciona con los resultados e índices financieros es el ESTILO ORIENTADO A LAS METAS, debido a que en el análisis es el único estilo que presenta una correlación directa moderada con los resultados e índices financieros tales como rentabilidad, ganancia, ingresos y activos.

Además, existen correlaciones directas e inversas débiles con las dimensiones CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO y la dimensión COMPETENTE con los indicadores de desempeño financiero. Mientras que, la dimensión ORIENTADA A SI MISMO que se caracteriza por ofrecer connotaciones negativas del líder no delevó relación alguna.

Finalmente, se correlacionan los indicadores financieros con las características y conductas del líder, obteniendo correlaciones fuertes directas perfectas, moderadas y débiles, así como también; correlaciones inversas fuertes y perfectas y débiles. Por lo que, se concluye que las características tales como: gestor de emociones, coaching, honestidad, motivador, lógico, administrador de efectivo, comunicativo, gerencia de grupos, democrático, tolerante, igualitario, gestor de recursos, innovador, orientado a resultados y otros tienen correlación con la efectividad de los resultados e índices financieros de las cooperativas analizadas en el segmento uno.

Hasta el momento de los tres estudios realizados, el análisis de las características del líder es el que mejor ha explicado los resultados o indicadores financieros. Sin embargo, con los resultados alcanzados se devela que el éxito del desempeño financiero no radica solamente en el análisis de las dimensiones, del estilo de liderazgo o las características antes estudiadas. Podría deberse a que también está influenciado por múltiples factores como la situación, variables causales, variables intervinientes, que en la presente investigación no han sido estudiados, quedando pendiente una nueva línea de investigación.

### **6.1.1.3 Análisis de la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y su relación con el desempeño financiero**

En la medición de la discrepancia entre el líder real e ideal, en los estilos de liderazgo se obtuvo una distancia del [11 %]. Por otro lado, se realizó el mismo análisis con las dimensiones de liderazgo reales e ideales la distancia entre ambos promedios es del [10 %]. El aspecto que se destaca en el análisis de las dos miradas es el que el estilo real e ideal es el estilo DIRECTIVO y la dimensión es la CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO.

Luego, se correlaciona la distancia entre el estilo real / ideal con el desempeño financiero y se infiere por los resultados que existe algún tipo de asociación entre estas variables debido a que presenta una correlación inversa débil con los índices y resultados financieros rentabilidad, eficiencia financiera y ganancia.

Con lo anterior se devela que cuando la distancia entre el prototipo real e ideal es más amplia el vínculo entre líder y seguidor resulta de peor calidad y el desempeño financiero de las cooperativas estudiadas disminuye.

### **6.1.1.4 Análisis de las relaciones o asociaciones que existen entre la relación del intercambio líder miembro (LMX) entre los indicadores y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.**

El estilo de liderazgo que presenta una mejor bondad de ajuste con el LMX es el estilo PARTICIPATIVO con un [.361\*\*]. Es necesario indicar que las variables controladas (edad, género, estudios y cargo) fueron eliminadas. De la misma forma, se confirma que las tres dimensiones impactan la relación LMX, aun cuando, la que mejor explica de las tres es la dimensión del liderazgo COMPETENTE [.660\*\*].

La relación de intercambio líder - miembro (LMX) presenta correlación DIRECTA DEBIL con los índices financieros rentabilidad\_2, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio\_2, 3 y 5, así como también, con los resultados financieros ganancia e ingresos. Mientras que, muestra una correlación inversa NULA O ESCASA con las variables morosidad y eficiencia microeconómica.

## 6.1.2 Segmento dos

### 6.1.2.1 Estilos y dimensiones de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos o directivos

El segmento dos denominado así al análisis de tres cooperativas de ahorro y crédito cuyos activos oscilan entre 20 y 80 millones de dólares perciben que el estilo de liderazgo de su jefe inmediato tiene un componente DIRECTIVO [30%], PARTICIPATIVO [25%], ORIENTADO A LAS METAS [22%] y CONSIDERADO [23%]. Siendo el estilo de liderazgo predominante para este segmento el estilo DIRECTIVO, que se caracteriza por ser un estilo orientado a las tareas y por desarrollar un programa de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se devela que la autopercepción del jefe con relación a su estilo de liderazgo en un [38%] tiene un componente DIRECTIVO, CONSIDERADO [21%], PARTICIPATIVO [22%] y ORIENTADO A LAS METAS [19%]. Por lo que, se perciben como líderes que explican a los colaboradores puntualmente lo que debe hacer, planear, establecen reglas y comunican a sus colaboradores lo que se espera de ellos.

Además, se establece el promedio de la auto percepción [4,23] que es superior a la percepción que los colaboradores tienen de su jefe de [3,90] obteniendo una distancia entre ambos promedios del [8%]. Por lo que, se deduce que existe un efecto de subvaluación del jefe y sobrevaloración de la auto percepción.

Los colaboradores de las COAC'S del segmento dos calificaron los atributos y características de sus jefes inmediatos donde la dimensión más valorada fue la de CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO [3,92], seguida de COMPETENTE [3,77] y por último ORIENTADO A SI MISMO [2,52]. Por lo tanto, el líder de este segmento es un buen administrador se interesa en altos resultados, es honesto, lógico constructor de relaciones y consiente de las diferencias del estatus en la cooperativa. Por otro lado, tiene una baja idea del líder individualista u orientado a sí mismo, lo que ratifica su orientación colectivista de grupos.

Las variables analizadas en el constructo CARISMÁTICO que se destacan son: gerencia de grupos, honestidad, confianza, motivación, entre otras. Además, las variables destacadas en la dimensión ORIENTADA A SI MISMO son: elitista, dictatorial y

dominante. Finalmente, las variables notorias de la dimensión COMPETENTE son: negociador efectivo, lógico y orientado a los resultados.

#### **6.1.2.2 Relación entre los estilos y dimensiones del liderazgo de los jefes inmediatos o directivos con el desempeño financiero**

Se establece que, el estilo de liderazgo que más se asocia o relaciona con los resultados e índices financieros es el ESTILO ORIENTADO A LAS METAS, debido a que en el análisis es el único estilo que presenta una correlación directa débil con los resultados e índices financieros tales como eficiencia financiera, intermediación financiera, vulnerabilidad del patrimonio, ganancia y activos.

Además, existen correlaciones directas e inversas débiles y moderadas con las dimensiones CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO y la dimensión COMPETENTE con los indicadores de desempeño financiero. Mientras que, la dimensión ORIENTADA A SI MISMO no devela correlación.

Estos resultados talvez puedan deberse a que existen otros elementos de liderazgo y recursos que tienen los distintos jefes que no fueron analizados en la investigación.

Finalmente, se correlacionan los indicadores financieros con las características y conductas del líder, obteniendo correlaciones directas débiles e inversas débiles y moderadas. Por lo que, se concluye que las características tales como: gerencia de grupos, gestor de recursos, competencia técnica, coaching, gestor de emociones y otros tienen correlación con la efectividad de los resultados e índices financieros de las cooperativas analizadas en el segmento dos.

Con la información anterior se deduce que las características que generan un impacto positivo logran mejores resultados financieros mientras que aquellas con atributos esencialmente relacionados con un rasgo de baja agradabilidad no presentan asociación.

#### **6.1.2.3 Análisis de las relaciones o asociaciones que existen entre la relación del intercambio líder miembro (LMX) entre los indicadores y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas**

El estilo de liderazgo que presenta una mejor bondad de ajuste con el LMX es el estilo CONSIDERADO con un [.393\*\*]. Es necesario indicar que las variables controladas (edad, género, estudios y cargo) fueron eliminadas. En la misma línea, se confirma que las tres dimensiones impactan la relación LMX, aun cuando, la que mejor explica de las tres es la dimensión del liderazgo CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO [.633\*\*].

Finalmente, El LMX presenta correlación directa e inversa débil con variables financiera tales como rentabilidad, eficiencia financiera, liquidez, ingresos, morosidad, entre otros.

#### **6.1.2.4 Análisis de la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y su relación con el desempeño financiero**

Se mide la discrepancia entre el líder real e ideal, en los estilos de liderazgo obteniendo una distancia del [11 %]. En la misma línea, se mide las dimensiones de liderazgo reales e ideales y la distancia entre ambos promedios es del [9 %]. El aspecto que se destaca en el análisis de las dos miradas es el que el estilo real e ideal es el estilo DIRECTIVO y la dimensión es la CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO.

Por otro lado, a través del análisis de correlación se infiere que existe algún tipo de asociación entre la discrepancia y el desempeño financiero debido a que presenta una correlación directa e inversa débil con los índices y resultados financieros rentabilidad, morosidad y eficiencia microeconómica. Se devela que cuando la distancia entre el prototipo real e ideal es más amplia el vínculo entre líder y seguidor resulta de peor calidad y el desempeño financiero de las cooperativas estudiadas disminuye.

### **6.1.3 Consolidación segmento uno y dos cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas**

#### **6.1.3.1 Estilos y dimensiones de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos o directivos de las organizaciones estudiadas**

Sus líderes utilizan alguno o todos los estilos de liderazgo analizados, sin embargo; el liderazgo predominante para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno y dos es el DIRECTIVO que se caracteriza por dar una guía específica, coordina, clarifica políticas, reglas y procedimientos, en general explica que es lo que se debe hacer y cuáles son las metas de la organización. Por otra parte, la dimensión mejor valorada es la CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO que se describe como un liderazgo basado en sólidos principios morales, creando un fuerte lazo emocional con sus seguidores. En el cual líder obtiene sus objetivos a partir del apoyo de los miembros del equipo.

La autopercepción del estilo del jefe inmediato de ambos segmentos es la del estilo de liderazgo DIRECTIVO. Luego, al medir la distancia entre la percepción de sus colaboradores y la auto percepción del estilo del jefe en ambos segmentos esta se ubicó en [8 %].

Enseguida, se analizó las características y atributos mejor valorados en el jefe inmediato determinándose la honestidad, confianza y motivación como atributos centrales de la dimensión CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO y atributos como lógico, ordenado, orientado a resultados, negociador efectivo valorados en la dimensión COMPETENTE. Finalmente, atributos como elitista, dictatorial y dominante, que impactan negativamente el liderazgo y se asocian a la dimensión ORIENTADO ASI MISMO.

### **6.1.3.2 Relación entre los estilos y dimensiones del liderazgo de los jefes inmediatos o directivos con el desempeño financiero de las cooperativas del segmento uno y dos**

Se establece que, el estilo de liderazgo que más se asocia o relaciona con los resultados e índices financieros es el ESTILO ORIENTADO A LAS METAS, debido a que en el análisis es el único estilo que presenta una correlación directa débil con los resultados e índices financieros tanto en el segmento uno como en el dos.

Además, en el segmento uno y dos de las cooperativas analizadas existen correlaciones directas e inversas débiles y moderadas con las dimensiones CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO y la dimensión

COMPETENTE con los indicadores de desempeño financiero. Mientras que, la dimensión ORIENTADA A SI MISMO no devela correlación.

Finalmente, se correlacionan los indicadores financieros con las características y conductas del líder, obteniendo correlaciones directas débiles e inversas débiles, moderadas y fuertes. Por lo que, se concluye que las características y atributos tienen correlación con la efectividad de los resultados e índices financieros de las cooperativas analizadas tanto en el segmento uno y dos. Se devela también que existen otros elementos de liderazgo y recursos que tienen los distintos jefes que no fueron analizados en la investigación y pudieran asociarse con el desempeño financiero.

#### **6.1.3.3 Análisis de las relaciones o asociaciones que existen entre la relación del intercambio líder miembro (LMX) entre los indicadores y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas**

En el segmento uno la dimensión COMPETENTE y en el segmento dos la dimensión CARISMÁTICA ORIENTADA AL TRABAJO EN EQUIPO son las que resultan fundamentales para que la calidad de los vínculos entre el líder y su equipo de trabajo mejoren. Por otra parte, el estilo que presenta una mejor bondad de ajuste con el LMX es el PARTICIPATIVO y el CONSIDERADO en el segmento uno y dos respectivamente.

El LMX presenta correlación directa e inversa débil con variables tales como rentabilidad, eficiencia financiera, liquidez, ingresos, morosidad, entre otros en el segmento dos. Mientras que en el segmento uno muestra una correlación **DIRECTA DÉBIL** con los índices financieros rentabilidad\_2, liquidez, vulnerabilidad del patrimonio\_2, 3 y 5.

#### **6.1.3.4 Análisis de la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y su relación con el desempeño financiero**

Así mismo, se midió la discrepancia entre el líder real e ideal de los estilos de liderazgo se devela una distancia del [11 %] en ambos segmentos, lo que implica que a menor distancia entre los atributos reales y aquellos deseados, se espera encontrar una mejor relación con su jefe inmediato. En esa misma línea, se evaluó la discrepancia en las dimensiones del liderazgo dándonos como resultado el [10 %] y [9 %] para el segmento

uno y dos respectivamente. Agregando a lo anterior, los estilos y dimensiones reales y deseados para el segmento uno y dos son DIRECTIVO y CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO.

En el análisis de correlación entre la discrepancia del líder real -ideal con el desempeño financiero, el segmento uno muestra una correlación inversa débil con las variables rentabilidad, eficiencia financiera y ganancia. Mientras que, en el segmento dos presenta una correlación directa e inversa débil con los índices y resultados financieros rentabilidad, morosidad y eficiencia microeconómica. El índice financiero repetido en las correlaciones de ambos segmentos es la rentabilidad.

#### **6.1.4 Comprobación de hipótesis**

La presente investigación cumple con los objetivos propuestos, así como también; se aceptan total o parcialmente las hipótesis planteadas al inicio del trabajo de investigación. En la misma línea, se acepta parcialmente la hipótesis general de la investigación que señala “Los prototipos y estilos de liderazgo de los jefes inmediatos de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y la relación líder-seguidor se relacionan con los resultados financieros” y las justificaciones se expresan a través de la comprobación de las hipótesis específicas expuestas en la siguiente tabla:

Cuadro 6- 1: Comprobación de hipótesis segmento uno y dos

OBJETIVO	HIPOTESIS	ACEPTA / TOTAL O PARCIALMENTE	COMPROBACION
Determinar los estilos y dimensiones de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos o directivos de las organizaciones estudiadas	H5: La dimensión de liderazgo del jefe inmediato es el carismático orientado al trabajo en equipo y el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores es el directivo.	Se acepta en ambos segmentos	El estilo predominante segmento uno con el 52.96% y en el segmento dos con el 30% es el Directivo  La dimensión mejor valorada en el segmento uno con 3.92 y en el segmento dos con 3.92 es la Carismática – Trabajo en equipo
Evaluar cómo se relacionan los estilos y dimensiones del liderazgo de los jefes inmediatos o directivos con el desempeño financiero.	H1: Los jefes y directivos de las organizaciones estudiadas que emplean un estilo de liderazgo orientado hacia las metas logran mejores resultados financieros.	Se acepta la hipótesis en el segmento uno.  Se acepta parcialmente la hipótesis en el segmento dos, por la fuerza de la relación entre las variables.	Presenta una correlación directa débil con algunos índices y resultados financieros
	H2: Las características y conductas de los jefes inmediatos más asociadas o relacionadas a las variables de desempeño financiero son la integridad, honestidad, gerencia de grupos y coaching	Se acepta la hipótesis en los dos segmentos	En ambos segmentos se devala correlación inversa débil entre las variables analizadas.
Establecer la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y medir el impacto de la distancia sobre la calidad del vínculo de su superior, considerando para este último análisis el tiempo que los seguidores han establecido esta relación.	H6: El estilo de Liderazgo considerado afecta de manera positiva los intercambios entre líderes y seguidores.	Se acepta parcialmente la hipótesis para el segmento uno, debido a que dos estilos de liderazgo afectan positivamente los intercambios entre líderes y seguidores.	El modelo de regresión lineal que presenta una mejor bondad de ajuste entre el LMX y el estilo de liderazgo es el estilo Participativo, seguido del considerado en lo que corresponde al segmento uno.  Tres estilos afectan positivamente la relación

		Se acepta la hipótesis para el segmento dos	líder- seguidor el Considerado, Participativo y Orientado a metas. Así mismo, el que mejor bondad de ajuste presenta es el Considerado.
Establecer el prototipo de líder ideal alojado en la memoria de los colaboradores y las características reales de los actuales jefes o directivos.	H6: A mayor discrepancia entre el liderazgo real e ideal el vínculo con su jefe inmediato resulta de peor calidad.	Se acepta la hipótesis en ambos segmentos.	A través del análisis de ecuaciones estructurales aplicado donde se analizan las siguientes variables: Brecha Real vs Ideal, LMX y los estilos de Liderazgo. Se determina que la discrepancia entre las dimensiones de liderazgo real/ideal influyen sobre la calidad de la relación que se tiene con el jefe ( $\beta = .412, p < .01$ ) - segmento uno y ( $\beta = .424, p < .01$ ) – segmento dos. Por lo que, a mayor discrepancia menor calidad de la relación.
Identificar la distancia entre el estilo percibido en su jefe inmediato y el prototipo ideal y su relación con el desempeño financiero.	H4: A mayor discrepancia entre los estilos de liderazgo real e ideal menor desempeño financiero.	Se acepta parcialmente la hipótesis en ambos segmentos, por la fuerza de la relación entre variables y por qué, solamente la índice rentabilidad presento correlación en ambos segmentos	Presenta una correlación directa moderada con rentabilidad, ganancia, ingresos y activos.
Establecer las relaciones o asociaciones que existen entre la relación del intercambio líder miembro entre los indicadores y resultados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas	H3: Existe asociación directa e inversa moderada y fuerte entre los intercambios de alta y baja calidad entre el líder-seguidor y los resultados financieros	Se acepta parcialmente la hipótesis en el segmento uno  Se acepta parcialmente la hipótesis en el segmento dos.	El LMX presenta correlación nula o escasa con los índices y resultados financieros en el segmento uno.  El LMX presenta correlación directa e inversa débil con algunos de los índices y resultados financieros en el segmento dos.

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Limitaciones

Como todo proceso de investigación desarrollado con intereses científicos específicos y en un contexto determinado, esta tesis doctoral se ha enfrentado a diferentes limitaciones. Entre ella podemos resaltar las siguientes:

La decisión de llevar a cabo una investigación en dos de los cinco segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas frente a un análisis de todo el sector ha contraído un análisis de menor cobertura. No obstante, el análisis del segmento uno y dos de las COAC's, y un total de 1065 encuestados ha permitido adquirir un conocimiento amplio sobre el liderazgo y su asociación con el desempeño financiero. Es necesario precisar que las seis cooperativas seleccionadas para la investigación se encuentran bien posesionadas en su mercado geográfico, son rentables, presentan niveles apropiados de liquidez, morosidad y son consideradas como referentes en su respectivo segmento.

No se consideró la dependencia de las variables de liderazgo y del desempeño financiero con otros factores tales como variables macroeconómicas, cultura organizacional, tecnología, motivación, clima organizacional, entre otras. Debido a que, los modelos seleccionados se basan en estilos de dirección, dimensiones del liderazgo, atributos y competencia de los líderes y la relación líder – miembro. A pesar de ello, los objetivos propuestos se cumplieron y se pudo demostrar las hipótesis de la investigación.

Al ser un trabajo de corte transversal es importante analizar la relación del intercambio de manera longitudinal, debido a que el proceso de intercambio del líder seguidor se da a través del tiempo. La presente investigación no consideró la perspectiva del líder sobre la relación del intercambio líder miembro, sin embargo, es necesario destacar que la literatura considera que la opinión del colaborador es más importante, aunque, sería deseable tener las dos percepciones.

### 6.3 Nuevas líneas de investigación

Son varios estudios pendientes y, de especial relevancia, entre estos podemos mencionar:

1) La evaluación de la relación entre los estilos y dimensiones del liderazgo e indicadores financieros moderando los efectos a través de la variable de género y formación académica. La evidencia empírica, todavía en crecimiento, sugiere que las mujeres generalmente se desempeñan con mayor eficacia y despiertan mayor satisfacción en sus seguidores

2) Los resultados obtenidos de forma estadística en este trabajo sí demuestran de forma empírica y significativa la existencia de relación débil, moderada y fuerte entre comportamientos de liderazgo y desempeño financiero. Sin embargo, no incluyo un análisis de dirección de la causalidad, investigaciones longitudinales podrían ser efectivas para lograrlo

3) Identificar un modelo de ecuaciones estructurales entre las variables de desempeño financiero, estilos, dimensiones de liderazgo y el LMX de cada segmento de estudio

4) Validar el modelo de la influencia de las dimensiones y estilos de liderazgo en la relación de intercambio líder -miembro LMX, en otros segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y adaptarlo de ser necesario

5) Establecer ítems que complementen los ya existentes para perfeccionar las tres dimensiones obtenidas en el análisis factorial. Así como también, analizar la utilidad del cuestionario en contextos culturales, sociales y económicos diferentes y el análisis de la posibilidad de adaptar a dichos contextos

6) Realizar un estudio de liderazgo y desempeño financiero que incluya el análisis de variables contextuales, organizacionales duras y de cultura organizacional en el segmento uno y dos de las COAC's ecuatorianas

7) Estudios de liderazgo y desempeño financiero en la banca privada ecuatoriana

8) Análisis de liderazgos sostenidos culturalmente y liderazgos contraculturales

9) Poder, liderazgo y cultura organizacional, entre otras.



## 7. Bibliografía

- Aiken, L. (2003). Test Psicológicos y evaluación. México: Pearson Educación.
- Albarrán, M., de Pelekais, C., y Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. Telos, 315-326.
- Adams, J. y Yoder, J. D. (1985). Effective leadership for women and men. Norwood, NJ: Ablex.
- Almonte, M. D., Pedraja Rejas, L., y Rodríguez Ponce, E. (2010). Estilos de liderazgo y gestión del conocimiento en las pequeñas empresas. (pág. 22). Buenos aires: ISNN.
- Anastasi, A., y Urbina, S. (1998). Test Psicológicos. México: Pretince Hall.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2008): Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449. Quito
- Avolio y Bass, B. B. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. Redwood: Mind Garden.
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño. Madrid.
- Barberá Heredia, E. (2004). Diversidad de género como estrategia favorecedora de la igualdad de oportunidades en los entornos laborales. CIRIEC Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 37-53.
- Barberá, E., y Martínez, I. (2004). Psicología y Género. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Barberá, E. y Ramos, A. Liderazgo y discriminación de género. Revista de Psicología General y Aplicada, 2004 (En prensa).
- Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, a. Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido. Valencia: Colección Quaderns Feministes (2). Institut Universitari d'Estudis de la Dona, 2000.
- Bass, Bernard M.; "Leadership and Performance Beyond Expectations". New York: Free Press, 1985.
- Bass, B. M. (1990). Bass y Stogdi-ll's handbook of leadership: Theory, research, and manage-rial applications. 3rded. New York. Free Press

- Bass, B., y Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. USA: SAGE Publications. .
- Bass, B. (1998). Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. En B. M. Bass (Ed.), *Transformational*. Hillsdale: L. Erlbaum.
- Bass, B., Avolio, B., y Atwater, L. (1996). *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women*. *Applied Psychology: An International*.
- Bastidas, M. (2012). *Hacia un liderazgo femenino transformador: Nuevas perspectivas desde la revisión del paradigma hegemónico*. (A. d. ADC, Editor) Recuperado el 05 de 07 de 2016, de <http://adc.org.pe/wp-content/uploads/2014/06/hacia-un-liderazgo-femenino-transformador.pdf>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- Bennis, W. G. Y Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York. Harper y Row
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: Perenium, 1978.
- Cáceres Reche, M., Sachicola, A., y Hinojo Lucena, M. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto Universitario español. *European Scientific Journal*, 296-313.
- Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment!, *Leadership & Organization Development Journal* 18 (7), 335-345.
- Cardona, P. y García, P. (2004). *Liderazgo basado en competencias*. Nota técnica Barcelona: IESE Publishing. Cardona, P. y García, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, Navarra. Cuarta edición, IESE.
- Carrillo Punina, Álvaro; Sierra Sierra, Carlos. (2016). Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo. *Yura*, pp. 89 – 113.
- Carrillo Punina, A. (2016). *Medición de la Cultura Organizacional*. *Ciencias Administrativas*, (8). Recuperado a partir de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>.

- Carrillo-Punina, Á. P., y Galarza-Torres, S. P. (2018). Tipología de cultura organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana. *COOPERATIVISMO Y DESARROLLO*, 6(1), 81-97.
- Carrillo-Punina, A. (2019). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Tesis Doctoral en Ciencias de la Administración. Universidad Nacional de La Plata. Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75026>.
- Castro Solano , A., y Lupano, M. (2007). Teorías Implícitas del Liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 7-28.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. Editorial Paidós.
- Castro Solano, A. (2005). Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. Buenos Aires: Evaluación Psicológica -Carrera Militar.
- Castro Solano, A., y Fernández Liporace, M. (2006). Teorías Implícitas Del Liderazgo Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*, 85-107.
- Castro Solano, Becerra, y Lupano Perugini. (2006). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 65-94.
- Connell J, Ferres N, Travaglione T. Engendering trust in manager-subordinate relationship. Predictors and outcomes. *Personnel Review*. 2003;32(5):569-87.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cuadrado, I., y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Págs. 39-55.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson Editores SA.
- Dansereau, F. Jr., Graen, G. y Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78
- Davis, K. et al. (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill

- Delamaza Escobar, Gonzalo. (2013). De la elite civil a la elite política: Reproducción del poder en contextos de democratización. *Polis* (Santiago), 12(36).
- Delgado Iglesias, A., Palma Navarro , A., y Rivas Pajares, Á. (2015). Neosexismo y creencias desfavorables hacia la mujer líder. *REIDOCREA*, 117-122.
- Dirks K, Ferrin D, Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 2002;4(87):611-28.
- Durán Gamba, M. G., y Castañeda Zapata, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional. *Colombiana de Psicología*, 135-147.
- Drucker, P.F. (1988). *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. México: Hermes.
- Druker, P.F. (1999), en *Los desafíos de la administración en el siglo XXI* (p. 94). Argentina: Sudamericana.
- Eagly, A. ((1987)). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: L. Erlbaum. .
- Escandon, D. M., y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*(32), 137-145.
- Estrada, S. (2007). *Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración*. Pereira, Colombia: Scientia Et Technica.
- Emery, Finnerty y Stowe, 2000, *Fundamentos de Administración financiera*. Pearson Prentice Halle, Mexico.
- Epitropaki, O. y Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employees outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Fischer, W.A. Y Schratz, M. (1993). *Schule Leiten Und Gestalten*. Innsbruck: Österreichischer Studienverlag
- Figuroa, M. (Sept-Dic de 2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas*, 12(3), págs. 515-530.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw Hill.
- Felcman, I., y Blutman, G. (2011). *Nuevos Modelos de Gestión Pública*. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial.

- Ferguson, A., y Moritz, M. (2016). Liderazgo. Roca Editorial, Traducido al español
- Rench, J. Y Raven, B. H. (1959). "The bases of social power". En: CARTWRIGHT, D. (Ed.) Studies of social power. Ann Arbor, MI. Institute for Social Research
- Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros, Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas Abril, 2017, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Galarza, Sandra et al. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. Revista de Cooperativismo y Desarrollo 5(1), 19-31.
- Galarza, S.; Carrillo Punina, A. y Carrillo, L. (2019). Estilos de liderazgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados. Eca Sinergia, 10 (2). En: DOI: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i2.1659](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1659)
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 60-79.
- Gibb, C. A. (1969). Leadership: selected readings. Penguin (Non-Classics)
- Gillespie N, Mann L. Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. Journal of Managerial Psychology. 2004;19(6):588-607.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books (trad. cast.: Inteligencia Emocional. Barcelona: Paidós, 1997)
- Goleman, D. (1998). Working with Emocional Intelligence. España: Vergara Editores.
- Goleman, D. (2002). Inteligencia Emocional. Editorial Kairos.
- Goleman, D. (2003). El poder de la inteligencia emocional. Universidad de Almería.
- Goleman, D. (2012). Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairos.
- Gómez Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2, 61-77.
- Gómez Ortiz, Rosa Amalia. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento & Gestión, (24), 157-194
- Góngora, N. H., Pérez Ruffa, A. G., y Gelonch, G. (2017). El jefe inmediato. El jefe inmediato (págs. 1-14). Misiones: Facultad de Ciencias Económicas - UNaM.

- Góngora, N., y Ortiz, M. (2009). Qué tipo de líderes dicen que son los estudiantes de Ciencias Económicas? IX Congreso Internacional de Administración “Talento, Imaginación y Valores” La gestión y las personas en tiempos difíciles, 1-18.
- Góngora, N. y Nóbile, C. (2009). Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires
- Góngora, N., Nóbile, C. & Reija, L. S. (2014). Estudio comparativo de la Cultura Organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP. *Visión de futuro*, 18(2).
- Ayala, J. et al. (2017). Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones. En N. H. Góngora, *Enfoques o Perspectivas de los estudios de Cultura organizacional* (págs. 357-390). Argentina: Pearson.
- Gutiérrez Valdenito, O. (2015). Estudios de Liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 13-35.
- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Program (GLOBE)
- Graen, G. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 , 219-247.
- Greenleaf, S. L. (1999). The Leader as Servant. *Fortune*, 121-122
- Handscomber, R. y Norman, P. (1993). *Liderazgo estratégico*. Primera edición. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Hardy, E., y Jiménez, A. (2001). Masculinidad y Género. *Revista Cubana de Salud Pública*, 77-88.
- Hampton, J.A. (1999). Conceptions of concepts. In B.Kokinov (Ed.) *Perspectives in Cognitive Science*, Vol 4, pp.27-38.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969b). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26-34. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969b). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26-34.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982b). Leadership style: attitudes and behavior. *Training and Development Journal*, 36 (2), 50-52

- Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. (2007). Management of organizational.
- Helgesen, S. (1990). The female advantage: Women's way of leadership. New York. Doubleday Currency
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard, R. (1998). La organización del futuro. Buenos Aires: Fundación Drucker, Granica.
- Hellriegel et al. . (1998). Comportamiento organizacional. México: Internacional Thomson Editores .
- House, R. (1971). A path goal theory of leadership effectiveness. Science Quarterly.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., y Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. Journal of World Business, Vol. 31. N° 1. 3-10.
- House, R. y Aditya R. (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 23, (3), pp. 409 – 473.
- Hofstede, G. (1993, February). Cultural constraints in management theories. Academy of management executive, 7, pp. 81 -90. Retrieved June 26, 2008
- Hurtado Cuertas, D. (2008). Principios de Administración. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano
- Ibarra, H. y Hunter, M. (2007). «How leaders create and use networks». Harvard Business Review. January
- Infante, D. A., Anderson, C. M., Martin, M. M., Herington, A. D., Kim, J. (1993) Subordinates' satisfaction and perceptions of superiors' compliance-gaining tactics argumentativeness, verbal Aggressiveness, and style. Management Communication Quarterly, 6, 307-326.
- Jericó Rodríguez, P. (Septiembre de 2010). El liderazgo motor del cambio. Documentos de Seguridad y Defensa, 7-10.
- Katz, R. L. (1974). Habilidades para una administración efectiva. (Harvard, Ed.). USA.
- Kenneth, C. y Goldsmith, J. (2003). The Art of Waking People Up: Cultivating A Wareness And Authenticity At Work. San Francisco: Jossey – Bass
- Kotter, J. (1999). La verdadera labor de un líder. Colombia: Editorial Norma.

- Lawrence Paul R. and Lorsch Jay W. Administrative Science Quarterly Vol. 12, No. 1 (Jun., 1967),
- Ley de Economía Popular y Solidaria (2011): "Registro Oficial 444", Quito
- Likert, R., y Likert, J. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. México: Trillas.
- Lord, R.G; Forti, R.J. y De Vader, CL (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions Organizational Behavior and Human Performance, 34, 343-378
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México: Cengage Learning.
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2011). Teorías Implícitas del liderazgo masculino y femenino según el ámbito de desempeño. Ciencias Psicológicas, 5(2), 139-150.
- Mann Hutchinson, S. (2014). El liderazgo, un desempeño efectivo. Obtenido de Janium: <http://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>
- Martin, N., y Castro Solano, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. Revista de Psicología, 227-258.
- Martínez Ortega, Rosa María, Tuya Pendás, Leonel C, Martínez Ortega, Mercedes, Pérez Abreu, Alberto, y Cánovas, Ana María. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de spearman caracterización. Revista Habanera de Ciencias Médicas
- McGregor, D. (1994). El Lado Humano de las Organizaciones. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Medina Quintero, J. M., De La Garza Ramos, M. I., y García Pedroche, E. (2008). Influencia de las prácticas de liderazgo en las finanzas y toma de decisiones de las pymes. Investigación Administrativa, 17-27.
- Mendoza Torres, M. R., y Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas (Vol. vol. XIV). Bogotá, Colombia: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.
- Mendoza-Martínez, I. A., Escobar-Álvarez, G. R., y García- Rivera, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle, 189-206.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper y Row.

- Mintzberg, H. (1992). El poder en la organización. Barcelona: Ariel
- Mintzberg, H. (2002). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Munduate, L. (2003). Género y liderazgo Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de Psicología Social*, 1-6.
- Murillo, F. y Hernández, R. (2011). Hacia un concepto de justicia social. *Revista Iberoamericana*, 3(2), 7-23
- Nava Rosillón, Marbelis Alejandra Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 14, núm. 48, octubre-diciembre, 2009, pp. 606-628 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- Nini Yohanna, S., Angélica, G., y Luis Javier, C. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de la contingencia. *Estudios Gerenciales*, 67-86.
- Northouse, P. *Leadership. Theory and practice*. 7ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 2015.
- Palomo Badillo, M. (2014). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Investigación y Reflexión*, 213-228.
- Pedraja R, L., y Rodríguez P., E. (2004). Efectos del estilo del liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de Ingeniería UTA (Chile) Vol.2*, 63-73.
- Pérez Uribe, R. (2006). Liderazgo Visionario Centro del Conocimiento. *Revista EAN*, 79-86.
- Peris Pichastor, R. (1998). El liderazgo organizacional un acercamiento desde las teorías implícitas
- Pfeffer, J. (1993). El poder en las organizaciones. Madrid: Mc Graw-Hill
- Rabouin, R. (2007). El sentido del Liderazgo. Argentina: Pearson.
- Ramos López, M. (2005). *Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir*. Universidad de Valencia.
- Reddin, W.J. (1967). The 3D management style theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.

- Reuvers, J. M., Engen, J. M., Vinkenburg, C., y Wilson, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behavior: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 227-244.
- Robbins, L., 1969 [1935]. *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, 2nd edition. Macmillan, London.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 629-641.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1999) *Administración*. Quinta edición. Prentice Hall. México.
- Rozo Mogollón, S. M., y Abaunza de González, M. (2010). *Liderazgo transaccional y transformacional*. Universidad Nacional de Colombia, sn.
- Ruiloba Núñez, J. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI. *Entramado*, 142-155.
- Ruiz Cortés, S. S. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 30-45.
- Salto, F. (2017). *Situación y perspectivas de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Salgado, E., Molina, C., Orjuela, R., y Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto la rosca? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. *Revista Latinoamericana de Administración*, 27-50
- Sánchez Manchola, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. *Pensamiento y Gestión*, 1-39.
- Sánchez Manchola, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Santa, Bárbara; Sánchez, Emilio; Rodríguez Fernández, Andrés. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25-39.
- Schwartz SH. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical test in 20 countries. En: Zanna MP ed. *Advances in experimental social psychology* Vol. 25. Londres: Academic, 1992:1-65.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, V. M. (1996). Think manager-think male: a global phenomenon? . Journal of Organizational Behavior, 33-41.
- Scott, J. (1997). El género: una categoría útil para el análisis histórico Martha Lamas (compiladora). México.
- Stevens, I. y Van Lamoen, I. Manual on gender mainstreaming at universities. Equal opportunities at universities. Toward a gender mainstreaming approach. Lieja: Garant, 2001.
- Stellmacher, J. y Petzel, T. (2005). Authoritarianism as a group phenomenon. Political Psychology, 26(2), 245-274.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). Número de cooperativas de Ahorro y Crédito. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Telégrafo, D. e. (2019). Las cooperativas de ahorro y crédito enlazadas a Economía Popular y Solidaria crecieron 12,8%. Quito: Diario el Telégrafo.
- Pautt Torres, Geli. (2011). Liderazgo Y Dirección: Dos Conceptos Distintos Con Resultados Diferentes. Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, 19(1), 213-228.
- Ulrich, D., Zenger, J., y Smallwood, N. (1999). Liderazgo basado en resultados. Bogotá: Editorial Norma SA.
- Vázquez Martínez, R., y Guadarrama Granados, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. Tiempo de Educar, 105-131.
- Vázquez, S. y Bernal, J.L. (2008a). Competencias formativas asociadas al director: una propuesta desde la comunidad autónoma de Aragón. En A. Villa (Ed.), Innovación y cambio en las organizaciones educativa (pp. 999-1008). Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- Vega Robles, I. (2007). Relaciones de equidad entre hombres y mujeres. Análisis crítico del entorno familiar. Actualidades en psicología, 59-78.
- Villar Vargas, M. (2016). Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Santo Tomás.
- Weber, M. (1997). Economía y Sociedad. Santafé de Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (2008). Economía y Sociedad. México DF: Fondo de Cultura Económica

- Welch, S. & Comer, J. (1988). Quantitative methods for public administration: techniques and applications. Universidad de Virginia: Brooks/Cole.
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en Las Organizaciones. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Yukl, G. Y Falbe, C. M. (1991). "The importance of different powersources in downward and lateral re-lations". En: Journal of Applied Psychology. No. 76. Pp. 416-423.
- Yukl, G. Y Van Fleet, D. (1992). "Theory and research in organiza-tions". En: Dunnette, M. D. Y Hough, L. M. (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology. 2nd Ed. Vol II. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press, Inc.
- Yukl, G. (2002) Leadership in Organizations. 5. Prentice Hall, Upper Saddle River
- Zalles, J. H. (2011). Liderazgo: un concepto en evolución. Quito, Ecuador: Fundación Konrad Adenauer.
- Zenger y Folkman (2017). El líder extraordinario. Barcelona. MC Graw Hill
- Van Fleet y Yukl. (1986). Theory and Research on leadership in organizations. En: Dunnette, M.D. (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology: 20–31. Chicago: MD Dunnette
- Vroom, V., y Jago, A. (1990). El nuevo Liderazgo. Ediciones Díaz de Santos, S.A.



## Anexos



## ANEXO 1: ENCUESTA COLABORADORES

## FORMATO 1 ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA

Estamos realizando una investigación sobre estilos de liderazgo en el sector cooperativo. Por favor, necesitamos su colaboración para la realización de la misma. Trate de responder de la forma más sincera posible. No existen respuestas correctas o incorrectas. Los datos se tratarán en forma anónima y sólo con fines de investigación.

Gracias por su colaboración

1. EMPRESA: \_\_\_\_\_

Matriz	<input type="text"/>
Agencia	<input type="text"/>

2. EDAD: Marque con una cruz

1.- 30 o menos	<input type="checkbox"/>
2.- 31 a 40	<input type="checkbox"/>
3.- 41 a 50	<input type="checkbox"/>
4.- 51 a 60	<input type="checkbox"/>
5.- 61 o más	<input type="checkbox"/>

3. GENERO: Marque con una cruz

1. Masculino	<input type="checkbox"/>
2. Femenino	<input type="checkbox"/>

4. ESTUDIOS: Marque con una cruz

1. Secundaria	<input type="checkbox"/>
2. Técnico Superior incompleto	<input type="checkbox"/>
3. Técnico Superior completo	<input type="checkbox"/>
4. Universitaria incompleta	<input type="checkbox"/>
5. Universitaria completa	<input type="checkbox"/>
6. Posgrados	<input type="checkbox"/>

5. CARGO: Marque con una cruz

1.- Empleados sin personal a cargo	<input type="checkbox"/>
2.- Coordinadores	<input type="checkbox"/>

## FORMATO 2

### DIMENSIONES DE LIDERAZGO

A continuación encontrará una serie de frases relacionadas con varias conductas y características relacionadas con la forma en que su jefe inmediato dirige a personas y equipos. Cada frase tiene cinco opciones de respuesta:

**1.-Nunca    2. A veces    3.Con frecuencia    4. Casi Siempre    5. Siempre**

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1. Puede identificar soluciones que satisfacen a individuos que tienen intereses diversos y contrapuestos						19. Persiguen de forma enérgica todos los cometidos y proyectos hasta completarlos					
2. Mantiene contacto con diversas organizaciones para ampliar su esfera de influencia						20. Integra y administra el trabajo de sus subordinados					
3. Selecciona y promueve a personas no convencionales con ideas originales						21. Promueve la confianza, la cooperación y el intercambio de ideas y conocimientos con otras áreas de la empresa					
4. Inspira una visión compartida						22. Transforma la estrategia en resultados					
5. Sabe dar el feedback en el momento oportuno y basado en hechos concretos						23. Es merecedor de confianza; se puede creer y confiar en él/ella y en su palabra					
6. Tienen credibilidad debido a sus profundos conocimientos de asuntos y problemas						24. Es más intuitivo que el común de la gente					
7. Es capaz de planificar, organizar, coordinar y controlar el trabajo de grupos numerosos						25. Se puede contar con él/ella					
8. Toma decisiones en forma autoritaria						26. Maneja eficazmente las situaciones complejas, ambiguas y contradictorias					
9. Domina a los demás						27. Inspira emociones, creencias, valores y conductas a los demás y les lleva a sentirse motivados a trabajar mucho					
10. Interviene para resolver conflictos entre individuos						28. Tiende a ser un buen amigo de sus subordinados					
11. Habla y actúa con sinceridad						29. Anticipa posibles eventos futuros					
12. Posee conocimiento, actualizado en la información						30. Dedicar tiempo y atención a sus colaboradores					
13. Se preocupa por el bienestar del grupo						31. Obliga a los demás a aceptar sus valores y opiniones					
14. Evalúa el impacto de sus acciones en los resultados económicos de la empresa						32. Los resultados alcanzados por el directivo se relacionan fuertemente con la estrategia de la organización					
15. Brinda asesoramiento y consejo						33. Garantiza la imparcialidad y la igualdad de oportunidades para sus colaboradores					
16. Sabe negociar eficazmente, con capacidad de hacer transacciones con otros en términos favorables						34. Gestiona las emociones de los miembros de su equipo y crea un entorno emocional cercano, transparente y de libertad					
17. Tiene un círculo de amigos influyentes con quienes comparte información y contactos						35. Les dice a sus subordinados lo que deben hacer de un modo prepotente					
18. Lo que dice, lo dice con honestidad y franqueza						36. Respeta las opiniones, ideas o actitudes de sus colaboradores					

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
37. Busca relaciones con personas clave relevantes tanto dentro como fuera de la empresa						45. Cree en la superioridad de un grupo pequeño de gente con una formación y una historia similares y que dicho grupo debería gozar de privilegios					
38. Es organizado y metodológico en el trabajo						46. Moviliza y activa a sus seguidores					
39. Aplica la lógica en su pensamiento						47. Se comunica con los demás frecuentemente					
40. Toma decisiones y compromete recursos teniendo en cuenta su rentabilidad						48. Orienta su atención y energía al logro de resultados para la organización					
41. Demuestra experiencia en las tareas de dirección						49. Es bien organizado, metódico, ordenado					
42. Posee la voluntad y capacidad de involucrar a otros y despertar la participación						50. Les pide ideas a la hora de tomar decisiones					
43. Escucha y anima a sus colaboradores											
44. Demuestra y transmite emociones fuertes y positivas en el trabajo											

Nota:

1.- El evaluado responde al cuestionario dos veces con consignas diferenciales. (se presenta a manera la ejemplo el cuestionario con la primera consigna). En la primera condición responde sobre las características de su jefe. En la segunda condición el respondiente contesta la encuesta considerando las características de un líder ideal o deseado.

2.- Los ítems subrayados con color celeste fueron eliminados en la versión final aplicada a las cooperativas debido a que no saturaron apropiadamente los índices factoriales.

### FORMATO 3 ESTILOS DE LIDERAZGO

A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo. Por favor, indique cuanto se ajusta a cada una de ellas el estilo de liderar que Usted percibe de su jefe inmediato Cada frase tiene cinco opciones de respuesta, por favor Marque con una X:

**Totalmente en desacuerdo 1- 2-3- 4- 5 Totalmente de acuerdo**

	1	2	3	4	5
1. Les hace saber a sus colaboradores que es lo que espera de ellos					
2. Hace pequeñas cosas para que sus colaboradores se sientan a gusto siendo miembros del grupo					
3. Cuando aparece un problema consulta a sus colaboradores					
4. Les hace saber a sus colaboradores que esperan que rindan al máximo nivel					
5. Informa a sus colaboradores acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse					
6. Sus conductas contemplan las necesidades personales de sus colaboradores					
7. Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus colaboradores					
8. Constantemente define objetivos exigentes que sus colaboradores tienen que lograr					
9. Les explica a sus colaboradores el nivel de rendimiento que espera de ellos					
10. Ayuda a sus colaboradores a solucionar aquellos problemas que no les permite llevar a cabo las tareas					
11. Pide sugerencias a sus colaboradores acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas					
12. Define estándares de rendimiento que son muy exigentes					

Nota:

1.- El evaluado responde al cuestionario dos veces con consignas diferenciales. (se presenta a manera la ejemplo el cuestionario con la primera consigna). En la primera condición responde sobre el estilo de liderazgo de su jefe inmediato. En la segunda condición el respondiente contesta la encuesta considerando el estilo de un jefe inmediato ideal o deseado.

## FORMATO 4 RELACIÓN DIÁDICA LÍDER- SEGUIDOR

Piense en su jefe inmediato y responda a cada pregunta al describir su relación por medio de la siguiente escala:

**Donde 1 Describe nuestra relación y 5 no describe la relación**

	Calificación 1 o 5
<b>1.</b> Tengo acceso rápido y fácil para entablar una conversación con mi jefe inmediato en el momento en que yo lo desee.	
<b>2.</b> Tengo una buena relación con mi jefe inmediato, me llevo bien con él o ella.	
<b>3.</b> Cuando interactúo con mi jefe inmediato, nuestra conversación con frecuencia está orientada a la relación (conversamos a nivel personal) más que a las tareas (cumplimiento de metas y objetivos en el trabajo).	
<b>4.-</b> Puedo influir en mi jefe inmediato para hacer las cosas a mi modo a fin de alcanzar lo que pretendo.	
<b>5.-</b> Tenemos una relación de confianza. Es decir cuidamos los intereses del otro.	
<b>6.-</b> Mi jefe inmediato aprecia mi trabajo. Entiende mi trabajo y mis necesidades laborales.	
<b>7.-</b> Mi jefe inmediato reconoce mi potencial y me brinda la oportunidad de desarrollarme en el puesto de trabajo.	
<b>8.-</b> Mi jefe inmediato escucha mi consejo para la toma de decisiones.	
<b>9.-</b> Mi jefe me otorga buenas evaluaciones de desempeño.	
<b>10.-</b> Mi jefe me concede recompensas económicas y/o de reconocimiento más allá de lo mínimo.	

## FORMATO 5

### RELACIÓN LÍDER- SEGUIDOR

COLOQUE UNA X EN LA RESPUESTA QUE MÁS DESCRIBA SU RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO.

1.- Por lo general, ¿sabe qué tan satisfecho está su jefe inmediato con lo que hace?

Raramente	Ocasionalmente	A veces	Bastante a menudo	Muy a menudo
1	2	3	4	5

2. ¿Qué tan bien entiende su jefe inmediato los problemas y las necesidades de su trabajo?

Ni un poco	Un poco	Una buena cantidad	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5

3. ¿Qué tan bien reconoce tu jefe inmediato tu potencial?

Para nada	Un poco	Lo suficiente	Frecuentemente	Completamente
1	2	3	4	5

4. Independientemente de la cantidad de autoridad formal que su jefe inmediato haya construido en su posición, ¿cuáles son las posibilidades de que su jefe inmediato le ayude a resolver problemas en su trabajo?

Ninguna	Baja	Moderada	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

5. Una vez más, independientemente de la cantidad de autoridad formal que tenga su jefe inmediato, ¿Cuáles son las probabilidades de que él o ella "te saque de un apuro" a sus expensas?

Ninguna	Baja	Moderada	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

6. Tengo suficiente confianza en mi jefe inmediato que yo defendería y justificaría su decisión si él o ella no están presentes para hacerlo.

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

7. ¿Cómo caracterizarías tu relación laboral con tu líder?

Extremadamente ineficaz	Peor que el promedio	Promedio	Mejor que el promedio	Extremadamente eficaz
1	2	3	4	5



## ANEXO 2: ENCUESTA JEFATURAS

## FORMATO 1 ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA

Estamos realizando una investigación sobre estilos de liderazgo en el sector cooperativo. Por favor, necesitamos su colaboración para la realización de la misma. Trate de responder de la forma más sincera posible. No existen respuestas correctas o incorrectas. Los datos se tratarán en forma anónima y sólo con fines de investigación.

Gracias por su colaboración

1. EMPRESA: \_\_\_\_\_

Matriz	<input type="text"/>
Agencia	<input type="text"/>

2. EDAD: Marque con una cruz

1.- 30 o menos	<input type="checkbox"/>
2.- 31 a 40	<input type="checkbox"/>
3.- 41 a 50	<input type="checkbox"/>
4.- 51 a 60	<input type="checkbox"/>
5.- 61 o más	<input type="checkbox"/>

3. GENERO: Marque con una cruz

1. Masculino	<input type="checkbox"/>
2. Femenino	<input type="checkbox"/>

4. ESTUDIOS: Marque con una cruz

1. Secundaria	<input type="checkbox"/>
2. Técnico Superior incompleto	<input type="checkbox"/>
3. Técnico Superior completo	<input type="checkbox"/>
4. Universitaria incompleta	<input type="checkbox"/>
5. Universitaria completa	<input type="checkbox"/>
6. Posgrados	<input type="checkbox"/>

5. CARGO: Marque con una cruz

1.- Jefaturas	<input type="checkbox"/>
2.- Gerencias	<input type="checkbox"/>
3.- Alta Dirección	<input type="checkbox"/>

## FORMATO 2

### DIMENSIONES DE LIDERAZGO- AUTOPERCEPCIÓN

A continuación encontrará una serie de frases relacionadas con varias conductas y características relacionadas en la forma en que Usted se dirige a las personas y equipos. Cada frase tiene cinco opciones de respuesta:

**1.-Nunca    2. A veces    3.Con frecuencia    4. Casi Siempre    5. Siempre**

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1. Identifico soluciones que satisfacen a individuos que tienen intereses diversos y contrapuestos						19. Persigo de forma enérgica todos mis cometidos y proyectos hasta completarlos					
2. Mantengo contacto con diversas organizaciones para ampliar mi esfera de influencia						20. Íntegro y administro el trabajo de mis subordinados					
3. Selecciono y promuevo a personas no convencionales con ideas originales						21. Promuevo la confianza, la cooperación y el intercambio de ideas y conocimientos con otras áreas de la empresa					
4. Inspiro una visión compartida						22. Transformo la estrategia en resultados					
5. Doy el feedback en el momento oportuno y basado en hechos concretos						23. Soy merecedor de confianza; pueden creer y confiar en mí y en mi palabra					
6. Tengo credibilidad debido a mis profundos conocimientos de asuntos y problemas						24. Soy más intuitivo que el común de la gente					
7. Planifico, organizo, coordino y controlo el trabajo de grupos numerosos						25. Se puede contar conmigo					
8. Tomo decisiones en forma autoritaria						26. Manejo eficazmente las situaciones complejas, ambiguas y contradictorias					
9. Domino a los demás						27. Inspiro emociones, creencias, valores y conductas a los demás y les llevo a sentirse motivados a trabajar mucho					
10. Intervengo para resolver conflictos entre individuos						28. Me considero un buen amigo de mis subordinados					
11. Hablo actúo con sinceridad						29. Me anticipo a posibles eventos futuros					
12. Poseo conocimiento, actualizado en la información						30. Dedico tiempo y atención a mis colaboradores					
13..Me preocupo por el bienestar del grupo						31. Obligo a los demás a aceptar mis valores y opiniones					
14. Evaluó el impacto de mis acciones en los resultados económicos de la empresa						32. Los resultados en m gestión se relacionan fuertemente con la estrategia de la organización					
15.Brindo asesoramiento y consejo						33. Garantizo la imparcialidad y la igualdad de oportunidades para mis colaboradores					
16. Se negociar eficazmente, con capacidad de hacer transacciones con otros en términos favorables						34. Gestiono las emociones de los miembros de su equipo y crear el entorno emocional cercano, transparente y de libertad					
17. Poseo un círculo de amigos influyentes con quienes comparto información y contactos						35. Les digo a mis subordinados lo que deben hacer de un modo prepotente					
18. Hablo con honestidad y franqueza						36.Respeto las opiniones, ideas o actitudes de mis colaboradores					

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<b>37.</b> Busco relaciones con personas clave relevantes tanto dentro como fuera de la empresa						<b>45.</b> Creo en la superioridad de un grupo pequeño de gente con una formación y una historia similares y que dicho grupo debería gozar de privilegios					
<b>38.</b> Soy organizado y metodológico en el trabajo						<b>46.</b> Movilizo y activo a mis seguidores					
<b>39.</b> Aplico la lógica en mi pensamiento						<b>47.</b> Me comunico con los demás frecuentemente					
<b>40.</b> Tomo decisiones y comprometo recursos teniendo en cuenta su rentabilidad						<b>48.</b> Oriento mi atención y energía al logro de resultados para la organización					
<b>41.</b> Demuestro experiencia en las tareas de dirección						<b>49.</b> Soy bien organizado, metódico y ordenado					
<b>42.</b> Poseo la voluntad y capacidad de involucrar a otros y despertar la participación						<b>50.</b> Les pido ideas a la hora de tomar decisiones					
<b>43.</b> Escucho y animo a mis colaboradores											
<b>44.</b> Demuestro y transmito emociones fuertes y positivas en el trabajo											

Nota:

1.- Los ítems subrayados con color celeste fueron eliminados en la versión final aplicada a las cooperativas debido a que no saturaron apropiadamente los índices factoriales.

### FORMATO 3

## ESTILOS DE LIDERAZGO AUTOPERCEPCIÓN

A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo. De acuerdo a su experiencia como líder, cuan frecuentemente Usted, presenta la conducta o actitud listada en el trato con sus colaboradores.

Cada frase tiene cinco opciones de respuesta, por favor marque con una X:

**Totalmente en desacuerdo 1- 2-3- 4- 5 Totalmente de acuerdo**

	1	2	3	4	5
1. Les hago saber a colaboradores que es lo que se espera de ellos					
2. Hago pequeñas cosas para que mis colaboradores se sientan a gusto siendo miembros del grupo					
3. Cuando aparece un problema consulto con mis subordinados					
4. Les hago saber a mis colaboradores que espero que rindan al máximo nivel					
5. Informo a mis colaboradores acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse					
6. Mi conducta contempla las necesidades personales de mis colaboradores					
7. Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis colaboradores					
8. Constantemente defino objetivos exigentes que mis colaboradores tienen que lograr					
9. Les explico a mis colaboradores el nivel de rendimiento que espero de ellos					
10. Ayudo a mis colaboradores a solucionar aquellos problemas que no les permite llevar a cabo las tareas					
11. Pido sugerencias a mis colaboradores acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas					
12. Defino estándares de rendimiento que son muy exigentes					

**Gracias por su colaboración**



## Anexo 3: Claves de corrección de cuestionarios

## ENCUESTA DIMENSIONES DEL LIDERAZGO

### LIDERAZGO CARISMÁTICO ORIENTADO AL TRABAJO EN EQUIPO

Característica	Ítems	Preguntas
Gestor de emociones	2	34, 44
Coaching	2	5, 30
Honestidad	2	11, 18
Confianza	2	23, 25
Motivador	2	27, 46
Lógico	1	39
Administrador efectivo	1	7
Comunicativo	1	47
Gerencia grupos de forma adecuada	3	13, 20, 28
Ordenado	2	38, 49
Democrático	1	50
Participativo	2	42, 43
Tolerante	1	36
Igualitario	1	33
Gestor de recursos	1	14
<b>Total</b>	<b>24</b>	

### LIDERAZGO ORIENTADO A SI MISMO

Característica	Ítems	Preguntas
Autoritario	1	35
Dictatorial	2	8, 31
Dominante	1	9
Elitista	1	45
<b>Total</b>	<b>5</b>	

### LIDERAZGO COMPETENTE

Característica	Ítems	Preguntas
Orientación a resultados	3	19, 32, 48
Constructor de redes de contactos	2	2, 37
Competencia Técnica	4	6, 15, 26, 41
Visionario	3	4, 22, 29
Innovación	2	3, 21

Informado	1	12
Intuitivo	1	24
Negociador efectivo	1	16
<b>Total</b>	<b>17</b>	

## ENCUESTA ESTILOS DE DIRECCION – CAMINO META

### LIDERAZGO DIRECTIVO

Ítems	Preguntas
3	1,5,9

### LIDERAZGO CONSIDERADO

Ítems	Preguntas
3	2,6,10

### LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Ítems	Preguntas
3	3,7,11

### LIDERAZGO ORIENTADO A LAS METAS

Ítems	Preguntas
3	4,8,12

## ENCUESTA DIADICA VERTICAL

Escala

10-20 (grupo de incluidos)

30 (grupo de indiferente)

40-50 (grupo de excluidos)

## ENCUESTA RELACION LIDER – MIEMBRO (LMX)

Pautas:

Muy alto = 30-35,

Alto = 25-29,

Moderado = 20-24,

Bajo = 15-19,

y muy bajo = 7-14.

Los puntajes en los rangos superiores indican un miembro líder más fuerte y de mayor calidad intercambios (p. ej., miembros del grupo), mientras que los puntajes en los rangos inferiores indican intercambios de menor calidad (por ejemplo, miembros de grupos externos).



## Anexo 4: Teorías de la Contingencia

Teorías	Centrado en	Centrado en		Estilos	Variables
Universidad de Iowa (Kurt Lewin)	Autocrático	Democrático	2	Estilo Autocrático y estilo Democrático	Supervisión, toma de decisiones
Universidad de Michigan (Renis Likerd)	Centrado en el trabajo	Centrado en el empleado	2	Estilo centrado en el trabajo y centrado en los empleados	Funciones y metas, satisfacer necesidades humanas, comunicación, decisiones, carácter de los procesos de control, características de desempeño, ordenes. Toma de decisiones, grupo participativo. Relaciones entre el líder y el miembro, motivación
Universidad Estatal de Ohio (Ralph Stogdill) LBDQ	Comportamiento de Estructura	Comportamiento de Consideración	4	Alta estructura y alta consideración, Alta estructura y baja consideración, Baja estructura y alta consideración, baja estructura y baja consideración	Comunicación, decisiones, toma de decisiones, objetivos
Grid del liderazgo (Blake y Mouton) Mccanse	Preocupación por la producción	Interés por las personas	5	Líder empobrecido (1,1), Líder de autoridad y cumplimiento (9,1), líder de club campestre (1,9), líder de medio camino(5,5) y líder de equipo (9,9)	Evaluación de Desempeño, tareas, producción, moral, buenas condiciones de trabajo, medidas de control, ordenes, Poder, conflicto, poder y autoridad ejercida. Comunicación, Fomenta la participación, espíritu de grupo, Relaciones entre el líder y el miembro



## Anexo 5: Estilos de Liderazgo

Estilos de Dirección - Teorías de Contingencia

Teorías de contingencia	Centrado	Centrado en	No.	Estilos	VARIABLES DE CONTINGENCIA
Modelo de Liderazgo de contingencia (Fiedler)LCP Compañero de trabajo menos preferido	Tarea	Relación	2	Tarea y relación	Estructura de la tarea Poder por posición y capacidad de castigar, sancionar, recompensar Relaciones entre líder y miembros, fijar estándares y procedimientos específicos
Modelo de contingencia Continuo del Liderazgo Tannenbaum y Schmidt	Tarea Centrado en el jefe	Relación Centrado en los subordinados	2	Estilo Autocrático Estilo Participativo	Jefe: experiencia, conocimientos, valores, confianza en los subordinados Subordinados: personalidad y comportamiento Tiempo: características del entorno (tamaño, estructura, clima, metas, tecnología) Tiempo disponible toma de decisiones. Desempeño
Modelo trayectoria – meta Robert House y Evans	Directivo  Autocrático	Apoyo  Grupo	4  4	Directivo, de apoyo, participativo, orientado al grupo  Decidir, Consulta individual o de grupo, Facilitar, delegar	Entorno (estructura de la tarea, autoridad formal y grupo de trabajo) Subordinado: Autoritarismo, locus de control y capacidad)  Motivación funcional del líder, ambiente trabajo, desempeño

<p>Modelo normativo Vroom y Yetton</p>					<p>Impulsados por el desarrollo y por el tiempo                      Transcendencia de la decisión                      Importancia del compromiso                      Experticia del líder                      Probabilidad del compromiso                      Experticia del grupo                      Apoyo de grupo a los objetivos                      Competencias del equipo</p>
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia basada en revisión bibliográfica.

Estilos de Dirección - Otros Autores

AUTORES	ESTILO	BASE DE FORMULACIÓN
Argyris (1964)	Expresivo, vendedor, participante y delegante	Basado en el quinto nivel de la teoría de las necesidades de Maslow, la autorrealización.
McGregor (1969)	Estilo X y Estilo Y.	Apoyado en la percepción acerca de la actitud de las personas en relación con el trabajo.
Ansoff y Brandenburg (1969)	Líder, administrador (controlador), planificador (organizador) y empresario	Asentado en el análisis del trabajo del directivo y la idea de que la gestión es una actividad de solución de problemas.
Tannenbaum y Schmidt (1973)	Continuum de 7 posiciones, desde el directivo autoritario inflexible hasta el directivo participativo-grupo	Basado en las características del director, de los dirigidos y del contexto donde se ejerce la dirección.
Mintzberg (1976)	Directivo de staff y directivo de línea.	Fundamentado sobre la base del análisis del directivo, en cuanto a sus preferencias de trabajo.
Hersey y Blanchard (1977)	Dirigir, persuadir, facilitar y delegar.	Basado en la capacidad, disposición y madurez de los dirigidos
Bass (1999)	Laissez-faire, dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional	Sobre la base del análisis de la evolución de la dirección desde un periodo de no-dirección hasta el liderazgo transformacional
Goleman, Boyatzis y McKee (2002)	Visionario, coaching, afiliativo, democrático, marcapaso y autoritario	Basados en la capacidad del directivo de generar resonancia.

Fuente: elaboración propia basada en revisión bibliográfica.



## Anexo 6: Modelo de invitación al estudio



RECTORADO

Oficio Nro. ESPE-REC-2018-0782-O

Sangolquí, 18 de julio de 2018

**Asunto:** Autorización aplicación de encuestas y entrevistas

Economista

En su Despacho

De mi consideración:

En calidad de Rector de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, a nombre de nuestra comunidad, le expreso un saludo cordial por la productiva gestión cooperativa, financiera y social que usted y su institución vienen desarrollando al servicio de la sociedad.

Además, conocedores de su activa vinculación con la universidad en pro del mejoramiento académico, profesional y de investigación de nuestros estudiantes y docentes, me permito solicitar a usted se autorice que nuestra PHD candidata en Administración que se forma en la Universidad de la Plata - Argentina pueda aplicar encuestas sobre liderazgo al personal de su institución y, del mismo modo, realizar entrevistas a la gerencia, con la finalidad de aportar en el desarrollo de investigación que busca identificar los factores que inciden en el alto y reconocido desempeño que tiene la Cooperativa dentro del sector financiero nacional.

Para el efecto, garantizamos que se mantendrá el anonimato de la Cooperativa en la publicación de resultados obtenidos, al igual que, lo haremos con las demás instituciones financieras participantes en este estudio. Finalizado el proyecto, se entregará a usted el informe de investigación correspondiente a su institución. Cabe informar que la docente investigadora responsable del proyecto es la Ing. Sandra Galarza Torres, PHD (c), profesional que se destaca en el campo nacional e internacional con varias investigaciones publicadas en revistas indexadas y reconocidas científicamente.

Seguros de contar con su respuesta afirmativa para este trabajo de investigación, ponemos a disposición el correo electrónico y número telefónico de nuestra docente investigadora, [spgalarza@espe.edu.ec](mailto:spgalarza@espe.edu.ec) 0999010638. Reiterando nuestra firme disposición para fortalecer los lazos de vinculación, investigación y profesionalización entre ambas organizaciones, anticipamos nuestros agradecimientos en la participación dentro del mencionado proyecto.



RECTORADO

Oficio Nro. ESPE-REC-2018-0782-O

Sangolquí, 18 de julio de 2018

Con sentimientos de distinguida consideración,

Alegríame,



Cmt. C.A.M. Jorge Ramírez Pazmiño  
RECTOR

Copia:

Ingeniera  
Sandra Patricia Galarza Torres, Mgs.  
Ducante Tiempo Completo

SANDRA PATRICIA GALARZA TORRES, MGS-EPREN ALBERTO CISNEROS IÁCOME

Nota: Se oculta datos del oficio modelo de la cooperativa por clausulas estipuladas en el Acuerdo de Tratamiento de la Información.