

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**



**Uleam**

**MODALIDAD: ARTÍCULO ACADÉMICO**

**TEMA:**

**LIDERAZGO FEMENINO EN CARGOS DIRECTIVOS: CASO COOP. CHONE  
AGENCIA SAN VICENTE**

**AUTOR/A:**

**MABETH NAHOLY ZAMBRANO GÓMEZ**

**EXTENSIÓN SUCRE 1016E01 BAHÍA DE CARÁQUEZ**

**LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA**

**TUTOR/A:**

**ING. LUIS MIGUEL MEJÍA RUPERTI**

**FEBRERO 2026 – BAHÍA DE CARÁQUEZ**

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Extensión Sucre Bahía de Caráquez de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

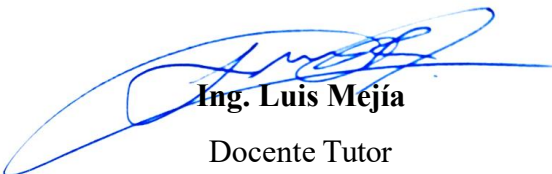
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente trabajo de artículo académico bajo la autoría de la estudiante Mabeth Naholy Zambrano Gómez, legalmente matriculada en la carrera de Mercadotecnia, período académico 2025-2026(1), cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto o núcleo probémico es “Liderazgo femenino en cargos directivos: Caso Coop. Chone Agencia San Vicente”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad de este, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Bahía de Caráquez, 25 de febrero 2026.

Lo certifico,



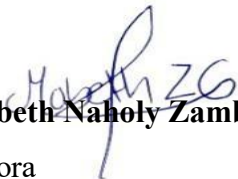
**Ing. Luis Mejía**  
Docente Tutor

Área: Ciencias Administrativas y Contables

## **Declaración de autoría**

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidas en este trabajo pertenecen exclusivamente a la autora.

El derecho intelectual de esta investigación corresponde a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión Sucre 1016E01 – Bahía de Caráquez.

  
**Mabeth Naholy Zambrano Gómez**  
Autora

## **Aprobación del Trabajo**

Previo del cumplimiento de los requisitos de ley, el tribunal del grado otorga la calificación de:

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

S.E. Ana Isabel Zambrano Loor  
**SECRETARIA DE LA UNIDAD ACADÉMICA**

## **Dedicatoria**

A Dios, por ser mi guía constante, por renovar mis fuerzas en los momentos de cansancio y por permitirme culminar con éxito este peldaño tan importante en mi vida; a mi Padre José Zambrano, que me cuida desde el cielo. Te fuiste con el anhelo de verme graduada del colegio, y hoy, con el corazón lleno de orgullo, te dedico no solo ese logro que alcanzamos juntos en espíritu, sino este título universitario. Gracias, papá, por enseñarme a ser fuerte, a no rendirme y a enfrentar la vida con valentía. Este logro es una promesa cumplida y un homenaje a tu amor y confianza en mí, a mi madre Fátima Gómez, por ser la roca sobre la que se apoya mi existencia. Gracias por enseñarme que la verdadera victoria no está en no caer, sino en saber levantarse con más fuerza ante cada adversidad. Tu apoyo constante ha sido el combustible que me permitió llegar a esta meta profesional. Gracias por creer en mí incluso cuando yo no lo hacía, por tus oraciones silenciosas y por ser el ejemplo vivo de que con amor y perseverancia todo es posible. Este logro es tan tuyo como mío, porque tu fuerza vive en mí; a mi esposo, gracias por tu apoyo diario, por tu paciencia, por tus palabras de ánimo cuando el cansancio aparecía, y por tu amor incondicional durante todo este proceso. Este logro también es tuyo, porque caminaste conmigo cada paso.

Mis motores de vida: mi sobrino Millan, que con su ternura y alegría ilumina mis días. Que este logro sea un ejemplo para ti, para que siempre creas en tus sueños y entiendas que con esfuerzo y dedicación todo es posible. Eres una inspiración para seguir creciendo y superándome cada día.

Mi hijo Alessandro, el motor más grande de mi vida, mi razón más profunda para luchar y superarme. Cada esfuerzo, cada noche de estudio y cada sacrificio tuvieron tu nombre. Quiero que cuando crezcas veas en mí un ejemplo de perseverancia, de amor y de determinación. Que entiendas que los límites solo existen cuando dejamos de creer, y que siempre estaré aquí para impulsarte a alcanzar todo lo que sueñes.

## **Reconocimiento**

Alcanzar esta meta no habría sido posible sin la bendición de Dios, quien me dio la constancia necesaria para no rendirme. Mi sincero agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, especialmente a la extensión Bahía de Caráquez, por creer en mi potencial. A mi tutor, Ing. Luis Mejía, gracias por su invaluable tiempo, su paciencia infinita y por motivarme a dar lo mejor de mí en cada página de este artículo. A mis maestros y a mis queridos compañeros de camino: gracias por las lecciones compartidas y por hacer de esta etapa universitaria una experiencia inolvidable que hoy culmina con orgullo.

## LIDERAZGO FEMENINO EN CARGOS DIRECTIVOS: CASO COOP. CHONE AGENCIA SAN VICENTE

### **Autores:**

Mejía Ruperti Luis Miguel  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
[Luis.mejia@uleam.edu.ec](mailto:Luis.mejia@uleam.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-6019-9969>  
Bahía de Caráquez – Ecuador

**Mabeth Naholy Zambrano Gómez**  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
[e0959070574@live.uleam.edu.ec](mailto:e0959070574@live.uleam.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0009-4342-8545>  
Bahía de Caráquez – Ecuador

### **Resumen**

Esta investigación examina el impacto del liderazgo femenino en cargos directivos dentro del contexto cooperativo, específicamente en la Cooperativa Chone, Agencia San Vicente, analizando barreras culturales y oportunidades de desarrollo organizacional. En este sentido, el objetivo general busca analizar y comprender el impacto del liderazgo femenino en el desempeño institucional y desarrollo organizacional de la institución, identificando estrategias de gestión, barreras estructurales y contribuciones al desarrollo económico local. Para ello, se implementó un diseño metodológico mixto, descriptivo-explicativo, no experimental de corte transversal, donde se aplicaron encuestas estructuradas a 11 colaboradores del personal operativo y administrativo, complementadas con una entrevista semiestructurada al gerente de la agencia. Asimismo, los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva utilizando Microsoft Excel, mientras que los datos cualitativos fueron analizados mediante análisis de contenido temático. En cuanto a los resultados, estos revelan una marcada resistencia institucional hacia el liderazgo femenino, con 72% de encuestados mostrando oposición a que mujeres asuman cargos directivos superiores, además el 73% rechaza la promoción activa de mujeres, mientras que 63% niega la existencia de barreras culturales. No obstante, 45% apoya programas de mentoría específicos para mujeres, y la perspectiva gerencial muestra apertura progresiva pero cautelosa hacia la equidad de género. Finalmente, se evidencia la persistencia de estereotipos de género y barreras culturales que limitan el acceso femenino a posiciones directivas, por lo que es indispensable implementar estrategias sistemáticas incluyendo programas de mentoría, políticas de

equidad y transformación cultural organizacional para aprovechar el potencial del liderazgo femenino en contextos cooperativos.

**Palabras clave:** liderazgo femenino, cargos directivos, cooperativas, equidad género, barreras culturales.

### **Abstract**

This research examines the impact of female leadership in managerial positions within the cooperative context, specifically at Cooperativa Chone, San Vicente Branch, analyzing cultural barriers and organizational development opportunities. In this regard, the general objective seeks to analyze and understand the impact of female leadership on institutional performance and organizational development of the institution, identifying management strategies, structural barriers and contributions to local economic development. To achieve this, a mixed methodological design was implemented, descriptive-explanatory, non-experimental cross-sectional, where structured surveys were applied to 11 employees of operational and administrative staff, complemented with a semi-structured interview to the agency manager. Likewise, quantitative data were processed through descriptive statistics using Microsoft Excel, while qualitative data were analyzed through thematic content analysis. Regarding the results, these reveal a marked institutional resistance towards female leadership, with 72% of respondents showing opposition to women assuming higher managerial positions, furthermore 73% reject the active promotion of women, while 63% deny the existence of cultural barriers. However, 45% support specific mentoring programs for women, and the managerial perspective shows progressive but cautious openness towards gender equity. Finally, the persistence of gender stereotypes and cultural barriers that limit female access to leadership positions is evidenced, therefore it is essential to implement systematic strategies including mentoring programs, equity policies and organizational cultural transformation to harness the potential of female leadership in cooperative contexts.

**Keywords:** female leadership, managerial positions, cooperatives, gender equity, cultural barriers.

## **1. Introducción**

El estudio sobre el liderazgo femenino en cargos directivos constituye una investigación de gran relevancia sobre todo en el ámbito de la gestión organizacional actual, particularmente en contextos donde las mujeres continúan enfrentando barreras

estructurales y culturales para acceder a posiciones de alta responsabilidad. La presente investigación, se centra en el caso de la Coop. Chone, Agencia San Vicente, donde se tiene como propósito analizar y comprender el impacto que tiene el liderazgo femenino en el desempeño institucional y el desarrollo organizacional dentro de un contexto cooperativo.

El ascenso de las mujeres líderes ha demostrado su capacidad para instigar cambios favorables dentro de las organizaciones. Como ha señalado la literatura académica, las mujeres en posiciones de liderazgo tienden a abrazar y otorgar prioridad a estilos de liderazgo inclusivos, participativos y socialmente responsables. Por ejemplo, el estudio de Wu (2015) sobre el sector de la restauración indica que la emergente presencia femenina en la gerencia redundó en mejoras simultáneas en el rendimiento del equipo y en los indicadores de la unidad operativa. A pesar de su contexto sectorial, tales hallazgos poseen relevancia en el ámbito cooperativo, dado que los principios de colaboración y diálogo constituyen la columna vertebral de la fórmula asociativa. Sin embargo, el ejercicio del liderazgo femenino continúa condicionado por estereotipos de género y por jerarquías de poder que permanecen inscritas en la cultura organizacional. Post (2015) documentó que el liderazgo femenino alcanza su máxima efectividad dentro de estructuras amplias y variadas, siempre que el entorno institucional apoye la coordinación y la cohesión grupal.

En contextos cooperativos, estas dinámicas tienen una importancia particular. Las cooperativas tienden a ubicarse dentro de comunidades donde la confianza y la colaboración habitual se convierten en la base de éxitos compartidos sostenidos.

Por lo tanto, las mujeres líderes aportan a las organizaciones a través de sus rasgos únicos, atributos y comportamientos lo que agrega valor a estas, sin embargo, para que estas empresas se beneficien de estas virtudes es necesario que tomen ellas mismas la iniciativa para combatir los obstáculos que enfrentan, como la discriminación, prejuicios y la evaluación de desempeño que en muchas ocasiones son injustas (Herrera, 2024).

Además, Umar (2021) concluyó que las líderes mujeres, al oponerse a estilos de liderazgo más autoritarios y optar por enfoques democráticos, favorecen tanto la fluidez de la comunicación organizacional como el impulso del cambio transformacional dentro de las instituciones. Este hallazgo cobra especial relevancia en el ámbito cooperativo,

donde la paridad en la participación y la inclusión efectiva son, más que principios, pilares operativos.

La cooperativa Chone presenta, en este contexto, una ventana de observación particularmente enriquecedora; el estudio de su trayectoria puede revelar de qué forma el liderazgo femenino actúa como propulsor del cambio tanto organizacional como social. Para que tal efecto sea plenamente realizable, resulta imprescindible la adopción de políticas que inserten la equidad de género en la arquitectura del liderazgo.

La literatura contemporánea ya señala que la exaltación de las líderes mujeres se ha transformado en un catalizador esencial para la promoción de climas constructivos. Según Offerman y Foley (2020), la inclusión de mujeres en instancias decisionales de mayor envergadura no solo diversifica el capital simbólico de la entidad, sino que también fortalece su capacidad para gestionar realidades complejas

La elección de la Cooperativa Chone, Agencia San Vicente, como caso de estudio fundamenta la necesidad de cartografiar el microcosmos del liderazgo femenino, ejerciendo donde la cooperativa coloca el eje de la vida económica y social de la comunidad. El objetivo primordial consiste, en una primera fase, en documentar las estrategias y prácticas que han facilitado la incorporación de mujeres en niveles decisionales; en una segunda, en identificar las barreras que todavía obstaculizan su trayectoria ascendente. Paralelamente, el estudio orienta a demostrar el impacto observable que la gestión femenina produce en dimensiones críticas como la deliberación estratégica, la eficiencia organizativa y la sostenibilidad económica de la cooperativa.

La ascensión de mujeres a posiciones de liderazgo decisorias ha evidenciado ser un motor de transformación que trasciende la gestión de recursos financieros y promueve la expansión organizativa. Nguyen et al. (2023) documentan que, en cooperativas agrícolas vietnamitas, las dirigentes moderan ciclos de innovación que, a la larga, incrementan la rentabilidad total. Aunque este hallazgo opera en un ámbito distinto al bancario, su lógica analógica sugiere que el liderazgo femenino cuenta con la capacidad de reconfigurar, con similar coraje, las dinámicas del sistema bancario y de inversión.

A la misma altura de análisis, Khan y Ramij (2021) subrayan que la extensión de servicios financieros a mujeres, al abatir disparidades de acceso, redirige recursos que, en suma, aceleran el crecimiento económico. Aunque este trabajo examina, en primera instancia, la inclusión de clientas a plataformas de crédito y ahorro, sugiere que la

representación femenina en niveles ejecutivos de instituciones financieras puede inducir, por mecanismos de entusiasmo y red, un efecto multiplicador en la construcción de un sistema económico más resiliente.

Ferigato y Conceição (2020) manifestaron que las mujeres que asumen posiciones de liderazgo en cooperativas suelen adoptar estilos de gestión orientados al bienestar colectivo y a la inclusión social. Tal orientación no solo optimiza el funcionamiento interno de la cooperativa, sino que, a través de una retroalimentación positiva, potencia el bienestar comunitario al ofrecer servicios financieros que resultan más asequibles, adaptados a las necesidades locales y socialmente responsables.

A su vez, Akkaya y Üstgörül (2020) advierten que la dirigencia femenina se distingue por su flexibilidad frente a ambientes inciertos y por su habilidad para propiciar decisiones rápidas que honran procesos democráticos.

El liderazgo femenino en empresas del sector público es un tema relevante y actual, impulsado por la persistente brecha de género. Según el *World Economic Forum* (2020), las mujeres representan el 43% de la fuerza laboral global, pero solo ocupan el 36% de los puestos gerenciales o de dirección en los sectores público y privado. Esta disparidad evidencia la necesidad de abordar la escasa representatividad femenina en cargos de liderazgo en el sector público en Ecuador. (Reyes, 2024)

La ventaja del liderazgo femenino es que la mujer posee valores humanos necesarios para poder liderar en cualquier ámbito, ya que poseen cualidades como la autoeficacia, autoconfianza, carisma, sensibilidad, empatía, honestidad, todo esta se transforma en mejores resultados para con la organización (Vinueza, 2020).

De acuerdo con lo expuesto, la incorporación de mujeres a cargos de dirección puede repercutir en lo proceso que benefician en su totalidad a la empresa e inciden también en el cambio social. Por ello, se asumen la igualdad de oportunidades contribuyen al desarrollo de una organización socialmente responsable que se compromete con valores como igualdad, respeto al medio ambiente, salud, derechos humanos (Garrachón, 2020).

El progreso hacia la equidad de género avanza en múltiples frentes, y la inclusión de mujeres en la alta dirección empresarial lo acompaña, con un impacto positivo en las finanzas, así como en las dimensiones sociales y organizacionales de las empresas. Tichenor et al. (2022) señalan que la diversidad de género en los *boards* (juntas

directivas) de las empresas se asocia con mejoras en la calidad de las prácticas de responsabilidad social corporativa. Esto resalta la necesidad de promover la inclusión femenina en estos niveles de decisión, lo que no solo fomenta prácticas más responsables, sino que también eleva la percepción pública y la reputación organizacional.

Es por eso que para Flabbi et al. (2014) destacan que las ejecutivas tienen un rol imprescindible en la reducción de las brechas salariales de género, además de potenciar el rendimiento general de las empresas. Las líderes mujeres interpretan de manera más precisa las señales de productividad en sus equipos, lo que les permite tomar decisiones más acertadas que benefician a toda la organización.

Un desafío clave es superar los estereotipos de género tradicionales y recurrentes, que asocian los roles de liderazgo con características predominantemente masculinas. Con base en esto, se puede argumentar que una de las barreras principales es la percepción de que las mujeres no son aptas para cargos de liderazgo debido a supuestas características inherentes a su naturaleza. (Briones, 2023).

Orjuela y López (2013) subrayan que esa dualidad de competencias resulta particularmente necesaria en un contexto empresarial globalizado, donde las redes interpersonales han adquirido un peso central en la performance organizativa.

En el plano social, Vongalis (2016) argumenta que las líderes que despliegan simultáneamente prácticas agenticas (orientadas a metas) y comunitarias (centradas en relaciones) logran reorientar sus organizaciones, mediando entre la consecución de resultados y el bienestar afectivo de los equipos. Esta dualidad no solo favorece la creación de espacios laborales más equitativos, sino que también posiciona a las organizaciones como agentes de transformación social positiva.

Sin embargo, aún enfrentan estereotipos persistentes y dificultades estructurales que limitan su acceso y permanencia en posiciones gerenciales. Silva e Silva y Rodríguez (2022) demuestran que, a pesar de estos escenarios, las mujeres líderes claramente cuentan con un notable ingenio para sortear dificultades y poner en marcha planes que son positivos, tanto para sus organizaciones como para los grupos sociales que dichas organizaciones atienden.

Es por eso que según Campos (2021) se demuestran que las mujeres líderes pueden influir en el desempeño financiero, el comportamiento organizacional y el

impacto social de sus organizaciones. Promover su inclusión y abordar las barreras existentes es esencial no solo para avanzar hacia una mayor equidad de género, sino también para maximizar el potencial de las empresas en un entorno global competitivo.

## **2. Objetivo General**

Analizar el impacto del liderazgo femenino en el desempeño institucional y el desarrollo organizacional de la Cooperativa Chone, Agencia San Vicente, mediante la identificación de estrategias de gestión, barreras estructurales y culturales, y contribuciones al desarrollo económico local.

### **2.1. Objetivos Específicos**

1. Identificar las percepciones del personal operativo y administrativo sobre la aceptación del liderazgo femenino, las barreras culturales y la viabilidad de políticas de equidad de género
2. Describir la perspectiva gerencial sobre el impacto del liderazgo femenino, las estrategias implementadas y las oportunidades de desarrollo profesional femenino
3. Proponer estrategias organizacionales para fortalecer la inclusión del liderazgo femenino en la cooperativa a partir de los hallazgos

## **3. Metodología**

Esta investigación se orientó a comprender cómo el liderazgo femenino influyó en los cargos directivos de la Cooperativa Chone, Agencia San Vicente, mediante la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos. El diseño metodológico adoptado facilitó la obtención de datos estadísticos rigurosos y, al mismo tiempo, la exploración de las narrativas, emociones y significados que las mujeres al mando atribuyen a su trayectoria profesional. Con esta estrategia se buscó ofrecer una visión integral y multidimensional del impacto del liderazgo femenino tanto en el desempeño organizacional de la cooperativa como en su contribución al desarrollo económico del cantón San Vicente.

El estudio adoptó un diseño descriptivo-explicativo que permitió capturar el fenómeno desde múltiples perspectivas. En el plano descriptivo, se observaron, documentaron y caracterizaron los elementos concretos que configuran la dimensión del liderazgo femenino en la cooperativa, prestando especial atención a las modalidades de

gestión aplicadas, a los obstáculos estructurales y culturales que enfrentaron las mujeres en cargos directivos y a las trayectorias de desarrollo profesional que la organización ofreció. En el plano explicativo, se buscó identificar las relaciones causales entre el ejercicio del liderazgo femenino y los resultados organizacionales, así como su contribución al desarrollo económico y social del cantón San Vicente.

Para ello, se optó por un diseño no experimental de corte transversal, que permitió examinar el liderazgo femenino tal como se presentó en la realidad organizacional, sin manipular las variables implicadas. Esta configuración facilitó la recolección de una imagen puntual del fenómeno durante un período definido, lo cual resultó clave para diagnosticar las condiciones existentes y establecer pautas que sirvan de base a futuros estudios longitudinales (Sampieri et al., 2014).

La investigación tuvo lugar en la Cooperativa Chone, representada en la Agencia San Vicente, entidad financiera cuya trayectoria está intrínsecamente vinculada al fomento del desarrollo económico en el cantón San Vicente, provincia de Manabí. La población objeto de estudio estuvo integrada por el personal operativo, administrativo y directivo de la agencia, combinación que garantizó una visión holística del fenómeno al documentar tanto la práctica como la recepción del liderazgo femenino en los distintos estratos jerárquicos de la organización.

Dado que la Agencia San Vicente cuenta con una planta de personal reducida y delimitada, la muestra estuvo conformada por la totalidad de los 11 funcionarios que laboran en dicha agencia, lo que constituyó un censo poblacional. Esta decisión metodológica se justifica porque, al tratarse de una unidad organizacional pequeña y con características homogéneas en cuanto a su contexto institucional, el estudio de la población completa permite obtener datos más precisos y representativos que los que arrojaría una muestra probabilística parcial. Además, el tamaño reducido del colectivo hace viable la aplicación de instrumentos a todos sus integrantes sin comprometer la factibilidad del estudio (Yuni y Urbano, 2020).

Para la recolección de datos se emplearon dos métodos complementarios: encuestas estructuradas y una entrevista semiestructurada. Las encuestas, construidas con base en criterios psicométricos, se aplicaron a la totalidad del personal de la agencia con el propósito de obtener datos cuantificables sobre la valoración del liderazgo femenino. A través de ellas se indagaron dimensiones como la participación de las mujeres en la

toma de decisiones, los estilos de liderazgo predominantes, la relación percibida entre el liderazgo femenino y los resultados organizacionales, y la incidencia de dicho liderazgo en el clima laboral y la cultura cooperativa. Paralelamente, se realizó una entrevista semiestructurada con el gerente de la agencia, mediante una guía flexible que posibilitó la exploración de variables cualitativas desde el nivel directivo. Esta entrevista se orientó a capturar la visión gerencial sobre el impacto del liderazgo femenino en la organización, identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el desempeño de las mujeres líderes, documentar las estrategias implementadas para promover la equidad de género en posiciones directivas y explorar las percepciones sobre el aporte femenino al cumplimiento de los objetivos institucionales y al servicio a la comunidad (Avila et al., 2020).

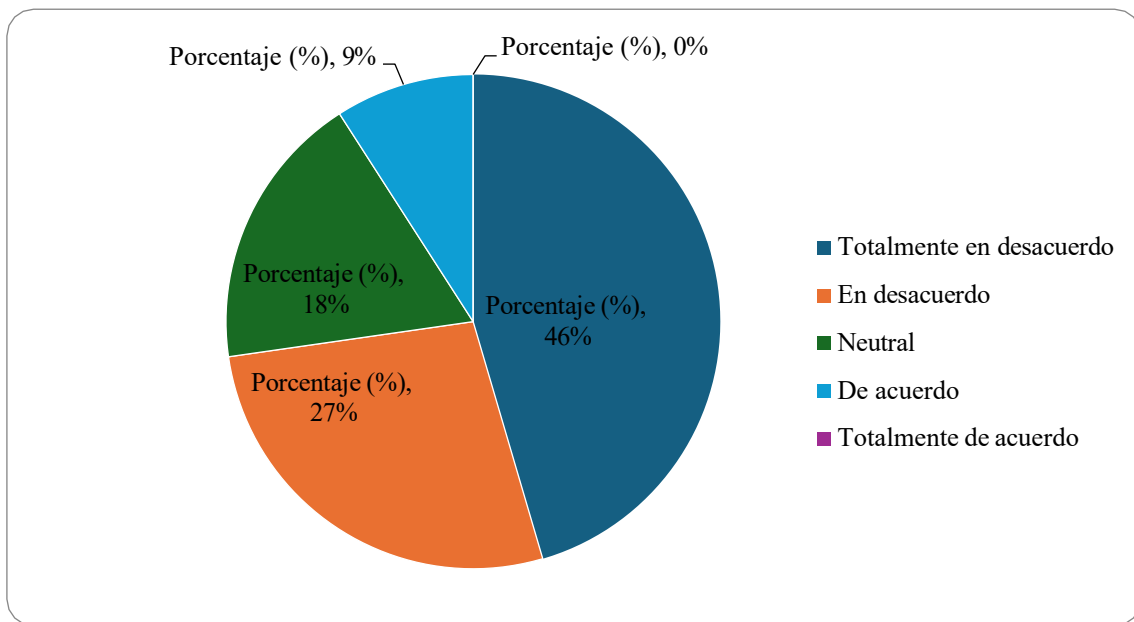
El análisis de los datos se estructuró en dos fases complementarias. La primera fase, de carácter cuantitativo, procesó los datos provenientes de las encuestas mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias absolutas y relativas, medidas de tendencia central y distribuciones porcentuales, apoyadas en gráficos estadísticos que facilitaron la interpretación de los resultados. La segunda fase, de carácter cualitativo, analizó la entrevista semiestructurada mediante transcripción literal y análisis de contenido temático, organizando la información en categorías relacionadas con la percepción del liderazgo femenino e identificando patrones discursivos desde la perspectiva gerencial. Finalmente, ambas fases se integraron de manera complementaria, de modo que los hallazgos cuantitativos del personal se enriquecieron con las perspectivas directivas obtenidas en la entrevista, permitiendo una comprensión más amplia y contextualizada del impacto del liderazgo femenino en la Cooperativa Chone, Agencia San Vicente.

#### **4. Resultados**

Para la presente investigación titulada “Liderazgo femenino en cargos directivos: Caso Coop. Vicente Chone Agencia San Vicente”, Con la finalidad de indagar las percepciones sobre el liderazgo ejercido por mujeres en posiciones de alta responsabilidad, se diseñó y ejecutó una encuesta dirigida a una muestra de once trabajadores de la institución. El proceso de recolección de datos puso especial énfasis en cuatro ámbitos: la aceptación general del liderazgo femenino, las barreras culturales todavía presentes, el nivel de inclusión que se percibe en la organización y la viabilidad de implementar estrategias dirigidas a fomentar la equidad de género en todos los niveles.

**Figura 1**

*Capacidades para poder lidiar con cargos directivos*

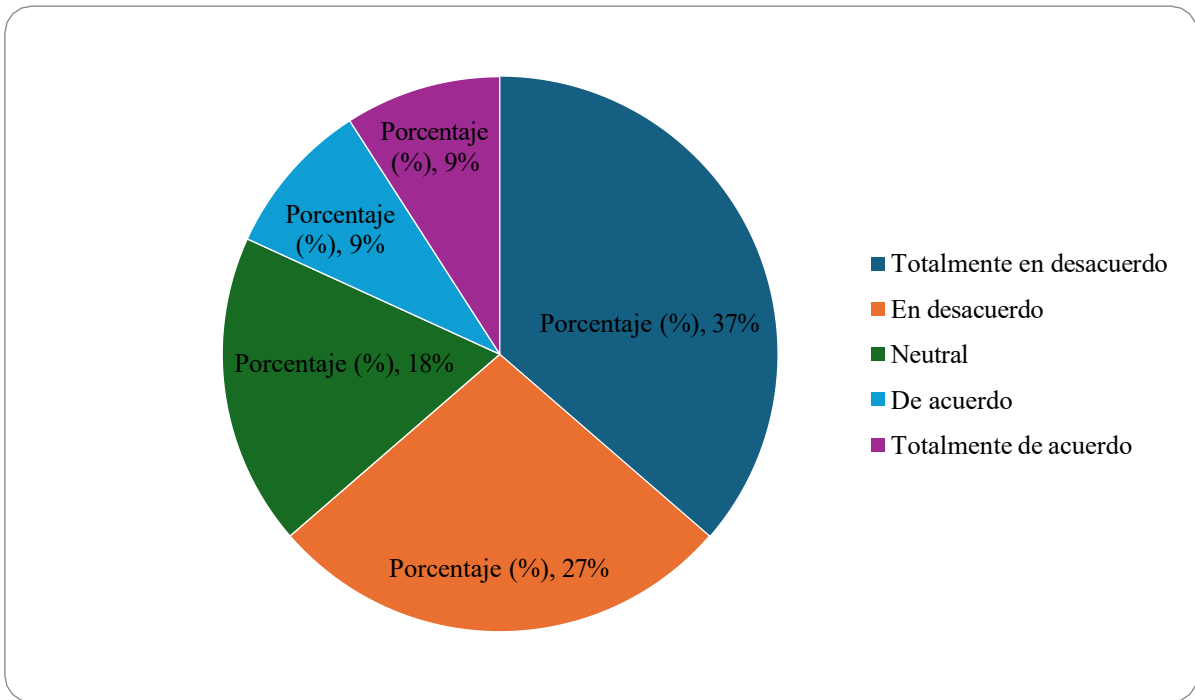


**Nota:** en esta tabla se muestra las percepciones sobre el liderazgo de las mujeres en la Coop. Vicente Chone Agencia San Vicente

Los datos presentados en el gráfico indican una clara escisión de opiniones respecto a la posibilidad de que las mujeres ocupen posiciones directivas de mayor calibre en la cooperativa: el 46% e los encuestados se manifiesta completamente en desacuerdo, el 27% en desacuerdo, el 18% adopta una postura neutral, sólo el 9% se declara de acuerdo y no se registra a nadie que se pronuncie de manera tajante a favor. De este modo, el 72% de los participantes refleja diferentes niveles de desacuerdo, lo que contribuye a descubrir las persistentes barreras culturales y los sesgos de la discriminación de género dentro del contexto del trabajo cooperativo. Estos resultados indican la persistencia de estereotipos de género tradicionales que asocian los roles de dirección con rasgos históricamente masculinos, como la autoridad y el control jerárquico.

**Figura 2**

*directivos Promoción activa de mujeres en cargos directivos*

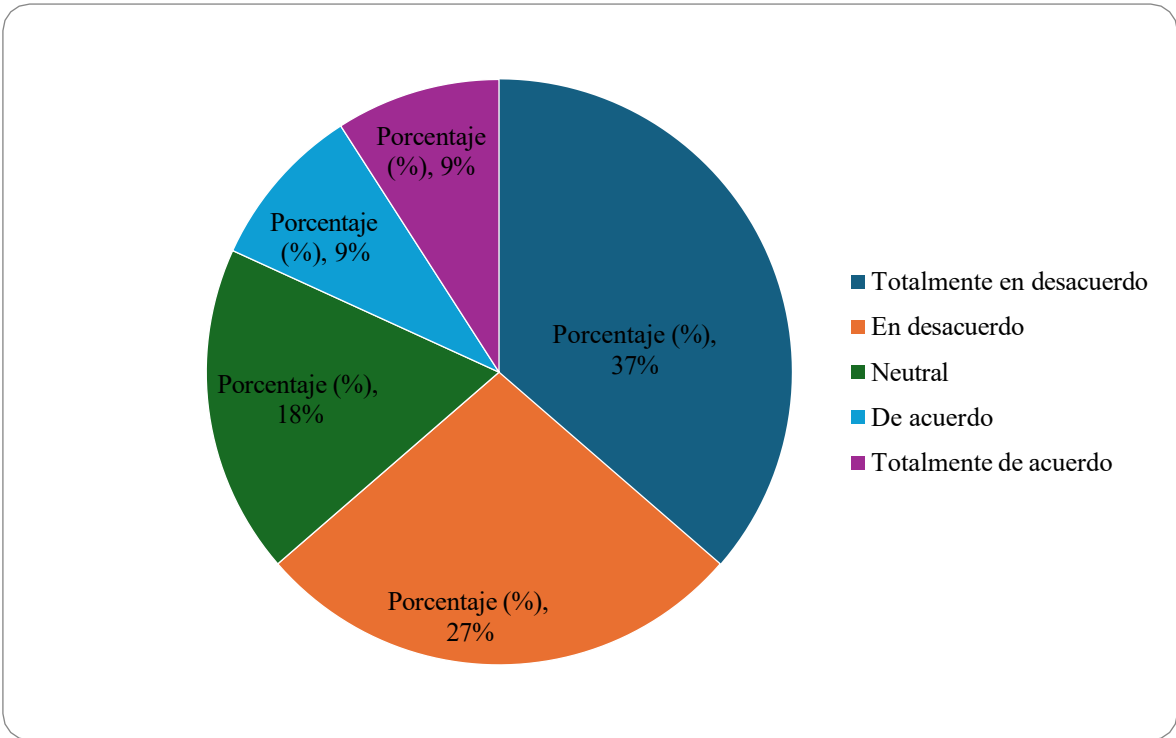


**Nota:** en esta tabla se muestra las percepciones sobre el liderazgo de las mujeres en la Coop. Vicente Chone Agencia San Vicente

Los datos representan que el 55 % de la muestra manifiesta un fuerte desacuerdo con la afirmación de que la cooperativa fomente deliberadamente la promoción de mujeres a cargos ejecutivos de alta dirección; un 18 % responde simplemente en desacuerdo. La suma de estas posiciones adversas alcanza, por tanto, el 73 % de la población consultada. En contraposición, la adhesión a la política de promoción es escasa: el 9 % de los encuestados indica estar de acuerdo, proporción que se repite en quienes se manifiestan en fuerte acuerdo. Esto indica que el 18% está a favor mientras que el 9% se mantiene neutral. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados siente que las promociones deben adherirse a lo que ellos etiquetan como criterios “tradicionales”. Por lo tanto, la promoción activa de mujeres se ve como favoritismo o “discriminación positiva” que, en su opinión, socava la meritocracia que buscan cultivar dentro de la organización. Esta misma resistencia también podría reflejar miedos respecto al posible cambio de las dinámicas de poder establecidas y la preocupación de que la promoción dirigida de mujeres podría crear estas tensiones, exponiendo así una cultura organizacional que no ha abrazado completamente la equidad de género en las políticas de avance profesional

### Figura 3

*Barreras internas o culturales*

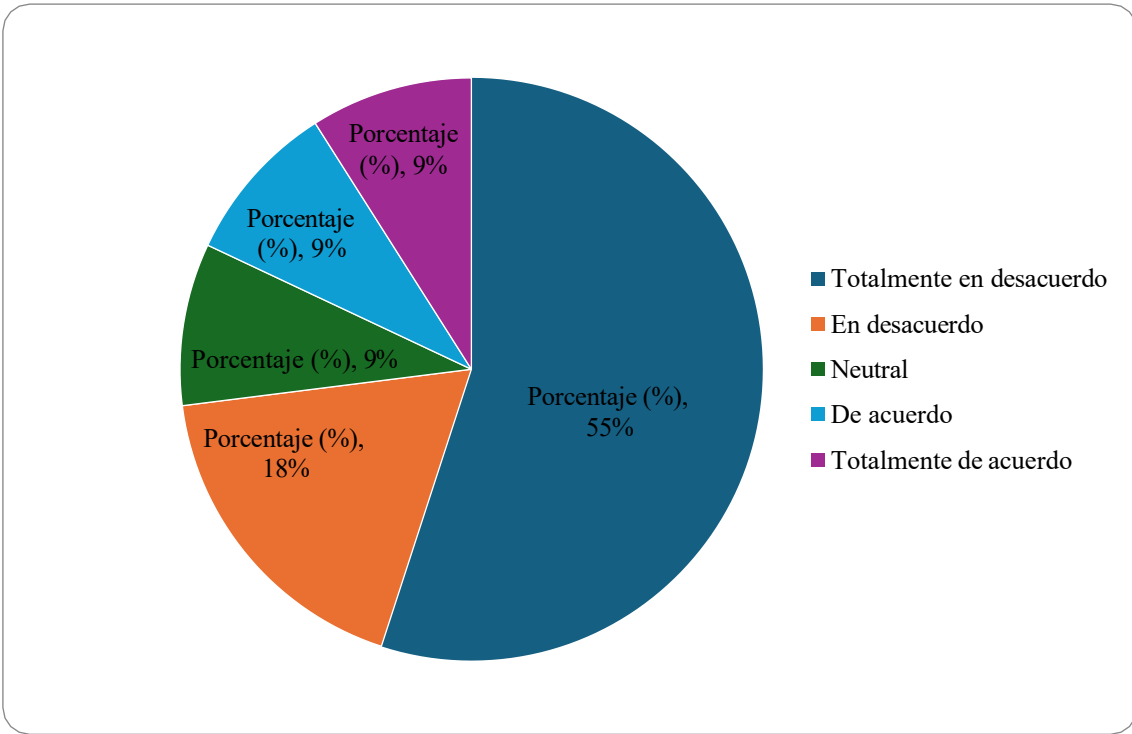


**Nota:** en esta tabla se muestra las percepciones sobre el liderazgo de las mujeres en la Coop. Vicente Chone Agencia San Vicente

Los resultados revelan una perspectiva dividida pero significativa respecto a la existencia de barreras internas o culturales que limitan la promoción de mujeres a cargos directivos, donde el 38% está totalmente en desacuerdo y el 27% en desacuerdo, sumando un 63% que niega la existencia de tales obstáculos. De acuerdo con los datos, un 18% de los encuestados se declaró neutral, mientras que un 9% se pronunció en acuerdo y otro 9% en total acuerdo, sumando así un 18% que reconoce la presencia de estas barreras. La fuerza relativa de los encuestados que rechazan la existencia de estos obstáculos indica que las barreras culturales han sido asimiladas como un componente “normal” en el operar de la organización, dificultando así su reconocimiento y, en consecuencia, su posterior transformación en dirección a un entorno más inclusivo.

**Figura 4.**

*Cultura organizacional inclusiva*

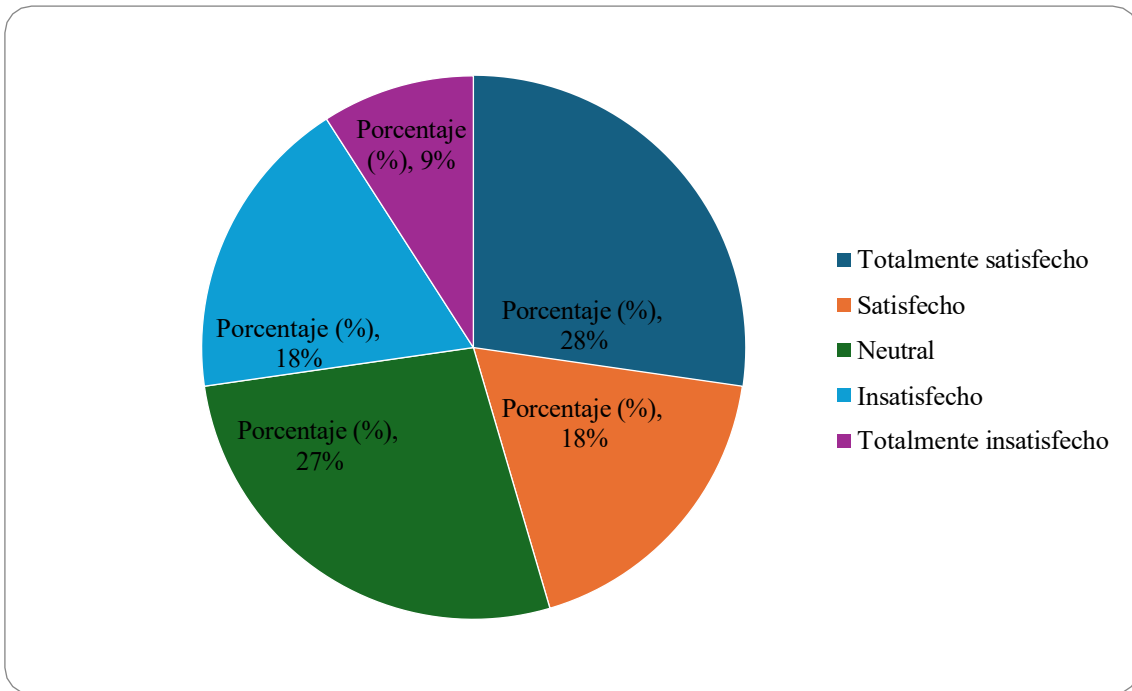


**Nota:** en esta tabla se muestra las percepciones sobre el liderazgo de las mujeres en la Coop. Vicente Chone Agencia San Vicente

Los resultados muestran una resistencia considerable hacia la idea de que las mujeres en cargos directivos superiores puedan contribuir a una cultura organizacional más inclusiva y equitativa, con un 55% totalmente en desacuerdo y un 18% en desacuerdo, acumulando un 73% de opiniones negativas. Solo el 9% está de acuerdo y otro 9% totalmente de acuerdo, lo cual equivale a un escaso 18% de reconocimiento por el aporte femenino hacia el liderazgo inclusivo, en tanto que un 9% se mantiene neutral. Desde esa perspectiva no sólo se limita el reconocimiento del liderazgo femenino, sino que se bloquea su posibilidad de incidir en la toma de decisiones y en la cultura organizativa en su conjunto. En este sentido, la justificación del liderazgo autoritario como el único modelo eficientemente operativo es un desatino absoluto, pues hay evidencias que muestran que la diversidad cognitiva y la participación equitativa enriquecen el capital social y la capacidad de la cooperativa para adaptarse a un entorno en constante cambio

## Figura 5

*Programas de mentoría para mujeres*



**Nota:** en esta tabla se muestra las percepciones sobre el liderazgo de las mujeres en la Coop. Vicente Chone Agencia San Vicente

Los datos sugieren una distribución relativamente uniforme; sin embargo, hay una pendiente adversa notable relacionada con los programas de desarrollo y mentoría dirigidos específicamente a mujeres. De los encuestados, el 28% está completamente satisfecho con la iniciativa y el 18% la considera satisfactoria, lo que lleva a un apoyo total del 46%. Por otro lado, el 18% informa algún nivel de insatisfacción, con el 9% categorizando su insatisfacción como total, solidificando así una tasa de rechazo de A esto se suma un 27 % que se pronuncia neutral. Este alto porcentaje de respuestas neutras parece sugerir una postura expectante entre el personal, que, si bien valora el potencial de las iniciativas, duda de su aplicación concreta y de sus efectos sobre las dinámicas laborales preexistentes. Tal ambivalencia indica que aún es posible construir consenso, siempre que los esquemas sean concebidos de modo que no se interpreten como un cuestionamiento de la meritocracia vigente, sino como mecanismos complementarios destinados al desarrollo completo del talento seguido por la organización.

**Análisis de los resultados de la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa Chone LMDTA. Agencia ubicada en el cantón San Vicente**

Las afirmaciones publicadas por el director transmiten una concepción del liderazgo que considera la paridad de género tanto un resultado deseable como una palanca competitiva. Al mismo tiempo, evidencia un entendimiento de que cualquier progreso tangible debe preservar la unidad interna del equipo. Su elección léxica es moderada y consultiva, lo que deja entrever una disposición a dialogar, siempre que el diálogo no choque frontalmente con tradiciones organizativas consolidadas.

En consecuencia, su acción gerencial se articula mediante un programa de intervención gradual que, en este contexto particular, se sustenta en la expansión de itinerarios de acompañamiento profesional y en la formalización de itinerarios de capacitación, sin alterar la estructura de cargos ni los mecanismos de toma de decisión existentes. La lógica que subyace a esta decisión es la creencia de que la incorporación de nuevas voces resulta sostenible si se presenta como un enriquecimiento y no como una sustitución. Por último, su preferencia por la promoción de cargos de tenencia exclusivamente ocupados por mujeres proyecta una imagen de la competencia que subraya competencias productivas y no restricciones, colocando a las colaboradoras en el lugar de activos estratégicos en vez de en el de destinatarias de una carga de responsabilidad social

Sin embargo, la discrepancia entre su discurso positivo y el contexto desafiante resulta evidente. Comprendiendo esa paradoja, el gerente muestra un sesgo cauto que revela habilidad en la conducción de cambios culturales lentos. Su última exhortación a las mujeres de la organización con planes de crecimiento profesional sugiere aliento personal y soporte institucional, entrelazando aspiración individual y pragmatismo organizacional. Este modo de gestionar se sitúa en un espacio intermedio, fomenta la equidad de género sin sobrepasar los límites de lo políticamente correcto en su ámbito.

## **5. Discusión**

Los hallazgos obtenidos en la presente investigación, que revelan una valoración fundamentalmente equilibrada respecto al liderazgo femenino en posiciones directivas en la cooperativa, concuerdan con las tendencias identificadas en estudios recientes realizados en Ecuador. En su estudio sobre trece cooperativas de ahorro y crédito de La Maná, Cotopaxi, García Medina y Tovar Sampedro (2022) evidencian un desconocimiento generalizado sobre el liderazgo participativo. Al igual que la presente investigación, estos autores emplearon encuestas estructuradas aplicadas al personal de

cooperativas de ahorro y crédito de tamaño reducido, lo que hace comparables ambos contextos organizacionales, aunque difieren en el alcance muestral, dado que su estudio abarcó trece instituciones frente al caso único aquí analizado. No obstante, los autores sostienen que la utilización de este modelo podría generar un entorno organizacional más propicio, además de reforzar la eficacia de los equipos de trabajo. Estos resultados sostienen la urgencia de promover estilos de liderazgo inclusivos que propicien, de manera sostenida, la equidad de género en las instituciones investigadas.

Por su parte, Valarezo Torres y col. (2022) evaluaron el efecto del liderazgo en la rentabilidad de cooperativas de ahorro y crédito en Loja y documentaron la predominancia del liderazgo transformacional, vinculado a mejoras en la rentabilidad y en la eficiencia operativa. Aunque su enfoque privilegió indicadores financieros cuantitativos mientras que la presente investigación adoptó un diseño mixto que incorporó además la perspectiva cualitativa del personal directivo, ambos estudios comparten el interés por comprender cómo los estilos de liderazgo inciden en el desempeño de cooperativas ecuatorianas de similar naturaleza y tamaño. Tal resultado sugiere que enfoques de liderazgo que estimulan la participación y el empoderamiento — atributos frecuentemente considerados como inherentes al liderazgo femenino— pueden redundar en mejoras concretas en el rendimiento organizacional.

Del mismo modo, un estudio publicado en Finanzas y Política Económica en 2022 exploró la relación entre la diversidad de género y el rendimiento en el sistema financiero ecuatoriano. A diferencia del presente trabajo, que se centró en las percepciones del personal mediante un censo organizacional, dicho estudio operó con datos secundarios a nivel de sistema, lo que permite situar los hallazgos locales de la Cooperativa Chone dentro de una tendencia más amplia y estructural. Los hallazgos indicaron que las cooperativas de ahorro y crédito tenían una mayor proporción de mujeres en roles de liderazgo en comparación con las instituciones bancarias, y que esta proporción estaba asociada positivamente con aumentos en el retorno sobre activos (ROA), destacando así el impacto favorable y considerable de la representación femenina en la alta dirección.

Los resultados, junto con otros hallazgos sobre el liderazgo femenino en el sector cooperativo, justifican la adopción de iniciativas para promover su avance. El establecimiento de programas de mentoría, así como planes de capacitación en competencias estratégicas clave, podría fortalecer el desarrollo del talento femenino hacia niveles ejecutivos. Adicionalmente, promover un liderazgo de carácter participativo y

transformacional en las cooperativas ecuatorianas puede, simultáneamente, fortalecer la equidad de género y elevar los indicadores de eficiencia y rentabilidad. Así, la diversidad de género en la alta dirección se revela no solo como un objetivo de equidad social, sino como una palanca estratégica para la excelencia operativa del sector cooperativo.

## **6. Conclusiones**

- El marco teórico demuestra que el liderazgo femenino destaca en las cooperativas debido a las normas sociales de equidad, respeto e inclusión. Con el apoyo y las condiciones adecuadas, las mujeres pueden ejercer una gran influencia como gerentes organizacionales porque demuestran inteligencia emocional, trabajo en equipo y un enfoque orientado a resultados. El liderazgo definido por la preocupación por los demás y la empatía, de carácter 'transformacional', tiene asociaciones y formas de operar históricamente femeninas. A pesar de esto, todavía hay barreras sociopolíticas y culturales persistentes que restringen la plena participación de las mujeres en posiciones de toma de decisiones, y que solo una voluntad política fuerte y inequívoca puede dismantelar. En resumen, el estudio enfatiza el efecto positivo y el fenómeno de la acción afirmativa que el liderazgo femenino tiene en el rendimiento organizacional.
- Los resultados evidencian una resistencia institucional y cultural persistente frente al liderazgo femenino en las cooperativas, sustentada en estereotipos y en barreras estructurales que socavan el avance de las mujeres hacia cargos ejecutivos. La falta de voluntad para implementar políticas de mentoría, programas de capacitación y medidas de representación equilibrada obstaculiza el desarrollo profesional femenino en este ámbito. Sin embargo, se han observado indicios incipientes de apertura para articular trayectorias de crecimiento que sugieren un posible cambio. Por esta razón, se torna inaplazable reformar la cultura cooperativa, capacitar al personal y establecer mecanismos institucionales que garanticen la paridad de género en las decisiones estratégicas.
- Es fundamental diseñar medidas enfocadas en fortalecer la presencia de mujeres líderes en las cooperativas, a través de iniciativas de mentoría y de formación en liderazgo, negociación y toma de decisiones. Para acercar a una organización a la equidad, es necesario implementar políticas que cambien las circunstancias en torno a la selección, evaluación y promoción, de manera que se mitiguen los sesgos observables. Fomentar un entorno inclusivo y respetuoso remodela la cultura

organizacional y ayuda a dismantelar las barreras culturales que tienden a volverse autosostenibles con el tiempo. Además, exhibir a mujeres modelos a seguir en posiciones de liderazgo alienta a más mujeres a asumir mayores responsabilidades

## Bibliografía

- Akkaya, B., & Üstgörü, S. (2020). Leadership styles and female managers in perspective of agile leadership. *Emerald Publishing Limited*, 121-137. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/chapter-pdf/9101812/978-1-80043-380-920201001.pdf>
- Appelbaum, S., Shapiro, B., Didus, K., Luongo, T., & Paz, B. (2013). Upward mobility for women managers: Styles and perceptions: Part two. *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 234-240. [https://www.researchgate.net/publication/263602042\\_Upward\\_mobility\\_for\\_women\\_managers\\_Styles\\_and\\_perceptions\\_Part\\_two](https://www.researchgate.net/publication/263602042_Upward_mobility_for_women_managers_Styles_and_perceptions_Part_two)
- Arioglu, E. (2020). Female board members: The effect of director affiliation. *Gender in Management: An International Journal*, 35(2), 224-254. [https://www.researchgate.net/publication/340103196\\_Female\\_board\\_members\\_the\\_effect\\_of\\_director\\_affiliation](https://www.researchgate.net/publication/340103196_Female_board_members_the_effect_of_director_affiliation)
- Avila, H., González, M., & Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>
- Briones, K. (2023). *El liderazgo femenino y su impacto en el desempeño laboral en las Pymes de la ciudad de Machala*. Machala: UTMACH. Obtenido de [https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/22515/1/Trabajo\\_Titulacion\\_2471.pdf](https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/22515/1/Trabajo_Titulacion_2471.pdf)
- Campos, I. (2021). Ellas, líderes: un estudio del contexto empresarial iberoamericano. *Dirección y organización*, 74, 81-93. <https://psykebase.es/servlet/articulo?codigo=8055429>
- Ferigato, E., & Conceição, J. (2020). Liderança feminina nas organizações. *Revista de Ciência e Gestão*, 1(2), 1-15. <https://recima21.com.br/recima21/article/view/31/72>
- Flabbi, L., Macis, M., Moro, A., & Schivardi, F. (2014). Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance. *The Economic Journal*, 129(622), 2390-2424. [https://www.researchgate.net/publication/335148152\\_Do\\_Female\\_Executives\\_Make\\_a\\_Difference\\_The\\_Impact\\_of\\_Female\\_Leadership\\_on\\_Gender\\_Gaps\\_and\\_Firm\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/335148152_Do_Female_Executives_Make_a_Difference_The_Impact_of_Female_Leadership_on_Gender_Gaps_and_Firm_Performance)
- Garrachón, R. E. (2020). *Estrategias de liderazgo para mujeres directivas*. Departament de Treball. Obtenido de <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0609.pdf>

- Herrera, C. A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *Scielp*, 12. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672024000200749](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672024000200749)
- Khan, S., & Ramij, M. (2021). Impact of female financial inclusion on economic development: Evidence from an emerging economy. *European Journal of Business and Management*, 13(24), 52-60. [https://www.researchgate.net/publication/366189815\\_Impact\\_of\\_Female\\_Financial\\_Inclusion\\_on\\_Economic\\_Development\\_Evidence\\_from\\_an\\_Emerging\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/366189815_Impact_of_Female_Financial_Inclusion_on_Economic_Development_Evidence_from_an_Emerging_Economy)
- María, A., & Hartini, H. (2019). La influencia del liderazgo directivo en la lealtad, el desempeño y la disciplina de los empleados (profesores y personal educativo). *Jurnal HUMMANSI*, 2(1).
- Nguyen, T., Do, M., Rahut, D., Nguyen, V., & Chhay, P. (2023). Female leadership, internet use, and performance of agricultural cooperatives in Vietnam. *Asia and the Pacific Policy Studies*, 10(2), 255-276. [https://www.researchgate.net/publication/371054363\\_Female\\_leadership\\_internet\\_use\\_and\\_performance\\_of\\_agricultural\\_cooperatives\\_in\\_Vietnam](https://www.researchgate.net/publication/371054363_Female_leadership_internet_use_and_performance_of_agricultural_cooperatives_in_Vietnam)
- Offermann, L., & Foley, K. (2020). Is There a Female Leadership Advantage? *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. [https://www.researchgate.net/publication/339697667\\_Is\\_There\\_a\\_Female\\_Leadership\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/339697667_Is_There_a_Female_Leadership_Advantage)
- Orjuela, B., & López, N. (2013). Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. *Panorama*, 7(13), 75-94. <https://www.redalyc.org/pdf/3439/343929225004.pdf>
- Post, C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1153-1175. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2031>
- Reyes, K. J. (2024). *LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESAS TRADICIONALES DEL SECTOR PÚBLICO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL ORGANIZACIONAL, AÑO 2022*. Guayaquil: Universidad Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28150/1/UPS-GT005520.pdf>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. MCGRAW-HILL. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Silva e Silva, V., & Rodrigues, L. (2022). Liderança feminina: Os desafios das mulheres na liderança organizacional. *ID on Line Revista de Psicologia*, 16(60), 45-55. <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3432/5346>
- Tichenor, J., Green, A., West, J., & Croom, R. (2022). Moving beyond the business case for female leaders: A longitudinal panel study of the impact of female leadership on corporate social responsibility. *Business and Society Review*, 127(3), 457-487. [https://www.researchgate.net/publication/363142155\\_Moving\\_beyond\\_the\\_business\\_case\\_for\\_female\\_leaders\\_A\\_longitudinal\\_panel\\_study\\_of\\_the\\_impact\\_of\\_female\\_leadership\\_on\\_corporate\\_social\\_responsibility](https://www.researchgate.net/publication/363142155_Moving_beyond_the_business_case_for_female_leaders_A_longitudinal_panel_study_of_the_impact_of_female_leadership_on_corporate_social_responsibility)
- Umar, U. (2021). Female leadership in organisational communication perspective: A systematic literature review. *Jurnal Studi Komunikasi*, 5(2), 197-210.

- [https://www.researchgate.net/publication/352861481\\_Female\\_leadership\\_in\\_organisational\\_communication\\_perspective\\_A\\_systematic\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/352861481_Female_leadership_in_organisational_communication_perspective_A_systematic_literature_review)
- Vinueza, L. L. (2020). El liderazgo femenino como impulsor de la actividad emprendedora en la zona 3 del Ecuador. *Publisher*, 13. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/183/443](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/183/443)
- Vongalis, A. (2016). It's about the leadership: The importance of women leaders doing leadership for women. *Advances in Educational Administration*, 24(3), 33-51. [https://www.researchgate.net/publication/290381187\\_It's\\_About\\_the\\_Leadership\\_The\\_Importance\\_of\\_Women\\_Leaders\\_Doing\\_Leadership\\_for\\_Women](https://www.researchgate.net/publication/290381187_It's_About_the_Leadership_The_Importance_of_Women_Leaders_Doing_Leadership_for_Women)
- Wu, M. (2015). Effects of female managers' leadership on teamwork and organizational performance in catering industry. *Hungarian Agricultural Research*, 24(4), 35-40. [https://www.researchgate.net/publication/290523049\\_Effects\\_of\\_Female\\_Managers'\\_Leadership\\_on\\_Teamwork\\_and\\_Organizational\\_Performance\\_in\\_Catering\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/290523049_Effects_of_Female_Managers'_Leadership_on_Teamwork_and_Organizational_Performance_in_Catering_Industry)
- Yuni, J., & Urbano, C. (2020). *Metodología y técnicas para investigar: recursos para la elaboración de proyectos, análisis de datos y redacción científica*. Brujas.
- Zhao, C. (2023). Gender leadership and impacts. *Frontiers in Psychology*, 14. [https://www.researchgate.net/publication/374999506\\_Gender\\_Leadership\\_and\\_Impacts](https://www.researchgate.net/publication/374999506_Gender_Leadership_and_Impacts)