

## ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS: MODELO LINEAL DE EQUILIBRIO EN RESULTADOS

### LEADERSHIP STYLES IN THE ECUADORIAN SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES: LINEAR MODEL OF BALANCE IN RESULTS

Sandra Patricia Galarza Torres<sup>1</sup>, Álvaro Patricio Carrillo Punina<sup>2</sup>,  
Lorena Patricia Carillo Punina<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Docente Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE -Ecuador

<sup>2</sup>PhD Ciencias de la Administración. Universidad Nacional de La Plata - Argentina

<sup>3</sup>Universidad Técnica Equinoccial - Ecuador

**e-mail:** spgalarza@espe.edu.ec<sup>1</sup>, apcarrillo@espe.edu.ec<sup>2</sup>, lorena6ec@hotmail.es<sup>3</sup>

**Recibido:** 19/02/2019

**Aceptado:** 04/04/2019

**Código Clasificación JEL:** M10, M31, L80

#### RESUMEN

El liderazgo es el proceso de influencia del líder sobre sus seguidores orientado a conseguir determinados objetivos alineados a valores, creencias, principios, necesidades y motivaciones, sobre todo conduce al grupo superando crisis y aprovechando oportunidades. Es así que, el presente trabajo determina 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.

**Palabras clave:** cooperativas, liderazgo, modelo lineal, Test de Bartlett, trabajo en equipo.

#### ABSTRACT

Leadership is the process of influence of the leader on his followers oriented to achieve certain objectives aligned to values, beliefs, principles, needs and motivations, above all leads the group overcoming crisis and taking advantage of opportunities. Thus, the present work determines the style of leadership employed by the immediate head of five Ecuadorian credit unions that have assets of over 80 million dollars. For this purpose, the leadership style questionnaire of Sánchez Manchola and the conceptual contributions of Ulrich, Zenger and Smallwood are applied. The instruments are applied to a sample of 1004 employees in these cooperatives. In this way, using the SPSS statistical package, a linear equation model for the segment is proposed. The results indicate that the style of leadership perceived by the members of the cooperatives is SINÉRGICO, which is characterized because the immediate leaders are highly participative and direct their management towards the team.

**Key words:** cooperatives, leadership, linear model, Bartlett test, teamwork.



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años han surgido una serie de crisis económicas y sociales que afectan el funcionamiento normal de las organizaciones, por ende, han sobrevivido aquellas que cuentan con líderes que afrontan las turbulencias del entorno (Carrillo, 2017). Es así que, el liderazgo es uno de los conceptos que han generado discusión desde los autores clásicos hasta los modernos, por lo que, se han planteado un sinnúmero de definiciones (Rodríguez, 2012). Precisamente, el liderazgo es una relación entre el líder y sus seguidores que, puede variar en la organización (Torres, 2011). Por un lado, las cooperativas de ahorro y créditos en Ecuador son parte del sistema financiero y se caracterizan porque funcionan como la banca pero con limitación en la prestación de servicios y productos bancarios, como montos y tipos de créditos e inversiones. Sin embargo, tienen un fin social y de asociación y sobretodo, han superado y sobrevivido a crisis internas y externas.

Por otra parte, según House, Javidan, Hanges, y Dorfman, (2002), el liderazgo es el proceso en el cual una persona motiva a sus seguidores para que, estos contribuyan con los propósitos organizacionales. Por tanto, el liderazgo es el arte de influir sobre las personas para alcanzar un objetivo común (Rozo y González, 2010). En la misma línea, liderar implica asumir nuevas responsabilidades para desarrollar el equipo y estructurar sus procesos (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Además, las teorías organizacionales tradicionales, como la de Taylor, buscan obtener productividad en el menor tiempo posible en términos de la eficiencia del hombre así lo expresa Dávila L. de Guevara, (2011). Sin embargo, la teoría clásica ha sido sustituida por la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo que, considera al líder como el constructor de un clima apto para la solución de problemas y, es el motivador permanente de sus seguidores (Ramos y Triana, 2007).

En el estudio realizado por Galarza y otros (2017) acerca de la estructura y liderazgo en las cooperativas ecuatorianas, se expresa que, en el Ecuador y en la mayoría de países latinoamericanos, las empresas se enfrentan a mayores retos, devenidos del alto grado de competitividad del mercado, cambios en la coyuntura política y económica, perfiles y competencias del talento humano complejas y especializadas, en resumen, las organizaciones afrontan demandas al interior de sus estructuras organizacionales, donde el papel de sus directivos es importante para la adaptación al entorno. De este modo, la competitividad está en dependencia del liderazgo efectivo (Machado y Galarza, 2017). En la misma línea, Carrillo y Galarza, (2018) en el estudio realizado a una pequeña cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana, develan que, el estilo del jefe es integrativo que, proviene de una fuerte influencia de la cultura organizacional. De igual manera, para Carrillo, (2016) los estudios de liderazgo deben complementarse con el diagnóstico de la cultura organizacional e identificar relaciones y asociaciones entre estas variables para buscar el alto desempeño. Precisamente, Pedraja y Rodríguez (2008) sostienen que el estilo de liderazgo interviene directamente en la toma de decisiones y en los resultados obtenidos.

El autor Sánchez-Manchola (2009) propone el análisis de dos dimensiones a las que podría orientarse el dirigente, una concerniente al énfasis en las tareas o resultados y, otra orientada al énfasis en las relaciones o personas. Entonces, esta bidimensional propuesta de la Universidad Estatal de Ohio, autores Blake y Mouton, Hersey y Blanchard, entre otros, formula cuatro estilos de liderazgo: indiferente, tecnicista, sociable y sinérgico. El liderazgo es un tema muy estudiado desde varias perspectivas, debido al auge de organizaciones complejas, en especial en sociedades occidentales (García & Sánchez, 2009), ya que, el actuar de los líderes influye en el proceder de sus miembros dentro de la organización.

El estilo indiferente, presenta bajo énfasis en las tareas y, bajo énfasis en las personas, los dirigidos son altamente permisivos, la toma de decisiones no es estructurada y se toman de acuerdo al momento, se permite en ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores y, no se ejercen mecanismos concretos de control. En segundo lugar, el estilo tecnicista supone un alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas; es un estilo de dirección y liderazgo altamente autócrata en el que, el dirigente se preocupa por la definición de los objetivos, tareas y actividades, cumplimiento de normas

y estándares. La toma de decisiones es estructurada y de responsabilidad absoluta del dirigente, sin tomar en cuenta la opinión de los colaboradores.

Consecuentemente, el tercer estilo denominado sociable, tiene un bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas, se caracteriza ya que, los dirigentes son altamente participativos, existe poca preocupación en la definición de objetivos, tareas y actividades, baja preocupación en las normas y estándares, se toma decisiones mediante consenso y, el control es ejercido muy pocas veces. Por último, el estilo sinérgico, sostiene un alto énfasis en las tareas y personas, los dirigentes son altamente participativos, se estimula el trabajo en equipo y, se preocupa en la descripción de objetivos, tareas y actividades, se toman decisiones en consenso y, se mantiene un buen ambiente de trabajo.

Para Ulrich Dave y otros (2000) existen líderes que se concretan exclusivamente en los resultados y, otros hacen hincapié en el desarrollo del liderazgo. Por tanto, los autores expresan que, los líderes necesitan tener atributos efectivos y, el liderazgo requiere de un componente de resultados, entonces, el líder debe enfocarse en el entorno y en el interior de la organización. En el mismo contexto, la función del directivo desafía la sabiduría tradicional del liderazgo y la búsqueda incesante para producir resultados en los empleados, clientes, organización e inversionistas. Por lo expuesto, se plantea como problema de investigación ¿las organizaciones conocen la influencia que tienen las variables de liderazgo en su desempeño? Y surgen los objetivos: 1) determinar los estilos de liderazgo dominantes en los jefes inmediatos de las cooperativas estudiadas a través de la bidimensional propuesta por los modelos de la Universidad Estatal de Ohio y los aportes de Blake y Mouton, Hersey y Blanchard y, Ulrich y, 2) construir un modelo de ecuación lineal para las cooperativas investigadas que, determine el equilibrio en los beneficiarios de los resultados [empleados, organización y clientes].

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación determina el estilo de liderazgo del jefe inmediato en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas que, poseen activos superiores a 80 millones de dólares. Para el efecto, se utiliza la conceptualización realizada por Sánchez-Manchola (2009) a través de la aplicación de 35 reactivos. Así mismo, se utilizan los aportes conceptuales del liderazgo basado en resultados de Ulrich Dave y otros (2000). Se aplican 1004 encuestas al personal de las cinco cooperativas estudiadas y la información se trata en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences SPSS versión 22. Los resultados establecen un valor Alfa de Cronbach de 0.908 que valida la fiabilidad del instrumento aplicado. A continuación, se realiza análisis de correlación y luego, se desarrolla el modelo lineal de equilibrio en resultados.

## **RESULTADOS**

Del estudio realizado se describe que, las cooperativas de ahorro y crédito investigadas presentan un estilo de liderazgo SINÉRGICO que, se caracteriza porque los jefes inmediatos son altamente participativos y orientan su gestión hacia el proceso del equipo. Se preocupan tanto en la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área. Por otra parte, la toma de decisiones se realiza por consenso, se consideran las opiniones de los colaboradores. Además, el control es ejercido de manera concreta sobre aspectos o compromisos puntuales en los que se ha convenido con los colaboradores. El trabajo en equipo es considerado como esencial para el adecuado desempeño. El ambiente de trabajo se observa con actitudes favorables, se promueve la comunicación de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente.

Las cooperativas estudiadas presentan características importantes como su permanencia en el mercado financiero: más de 30 años, alto porcentaje de personal con título profesional universitario del 65 %, las cinco cooperativas mantienen programas de incentivos económicos y no monetarios

para su personal por el cumplimiento de objetivos y metas. Además, son organizaciones formales y, representan un sector sensible en la economía ecuatoriana por constituir un medio de transferencia de dinero.

### Orientación del estilo de liderazgo

La orientación del estilo de liderazgo en las cooperativas estudiadas es hacia las personas y resultados. Con respecto a la orientación de las personas, el liderazgo se caracteriza por demostrar confianza y apoyo mutuo, promover la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad. El jefe inmediato trabaja para mantener un excelente clima laboral en el área, cuidando el bienestar de los colaboradores y, satisfaciendo sus necesidades personales Sánchez-Manchola (2009). Desde el enfoque de orientación a las tareas, el líder concentra sus esfuerzos en lograr los objetivos de la organización, busca facilitar las tareas, y estructurar de manera muy clara tanto su papel como el de sus colaboradores para llegar a tal fin, como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1. Estilo de liderazgo valoración por orientación**

Estilo de liderazgo	Sector
Hacia las tareas	8,27
Hacia las personas	8,23

Fuente: Elaboración de los autores

En los resultados de las dimensiones analizadas, se destaca la capacidad del jefe inmediato para empoderar y proyectar a sus colaboradores la idea de que el éxito de su gestión se encuentra en el equilibrio entre las necesidades del personal y las necesidades organizacionales. Precisamente, un aspecto develado en este estudio son las puntuaciones que presentan las variables de poder y motivación ya que, se encuentran debajo de las puntuaciones que reflejan las otras dimensiones, tal como se describe en la tabla 2.

**Tabla 2. Dimensiones del estilo de liderazgo**

Dimensiones – liderazgo	Cooperativas	Dimensiones – liderazgo	Cooperativas
Normas, objetivos y estándares	8,81	Control	8,33
Ordenes	8,25	Motivación	6,58
Poder	7,05	Relación directivo colaborador	8,73
Desempeño	8,66	Comunicación	8,30
Responsabilidades	8,28	Trabajo en equipo	8,78
Toma de decisiones	8,57	Ambiente de trabajo	8,54

Fuente: Elaboración de los autores

### Análisis correlacional

En las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas analizadas con activos superiores a 80 millones de dólares (Galarza y otros, 2017), se determina que, la forma a través de la cual el dirigente imparte órdenes a sus colaboradores presentan una correlación positiva fuerte [0.92] con la forma en que el dirigente se preocupa por ejercer el control. Es importante destacar que, el estudio identifica una clara utilización de indicadores cuantitativos para evaluar el desempeño de los empleados.

El grado en el que el jefe tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también, la forma en que dicho proceso es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las

ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores, presenta una correlación fuerte positiva con: 1) la implementación de mecanismos de control y seguimiento a sus colaboradores [0,92], 2) la frecuencia con la que el jefe se mantiene en contacto con sus colaboradores [0,95], 3) el grado en el que el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta [0,98], en las cooperativas estudiadas este intercambio tiene un sentido descendente, que es cuando fluye desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores, 4) trabajo en equipo [0,98], se hace principal referencia al intercambio y complemento de ideas, conocimientos y habilidades dentro de un grupo que generan compromiso para alcanzar objetivos comunes, 5) el grado en el que el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo [0,97]. Para las cooperativas el jefe genera un ambiente de trabajo agradable y, se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y moral alta en sus colaboradores.

El grado en el que el dirigente se preocupa por ejercer el control presenta una correlación fuerte positiva con la dimensión comunicación [0,96] y, el trabajo en equipo [0,96]. La dimensión motivación no presenta ningún tipo de correlación con las variables estudiadas. Individualmente, se evidencia que las cooperativas utilizan incentivos afectivos y personales para motivar a sus empleados. Como consecuencia de la dinámica laboral, en toda organización surgen relaciones entre los diferentes agentes que la conforman, así, una de esta relación se presenta entre directivo-colaborador con la comunicación [0,98], trabajo en equipo [0,94] y, ambiente de trabajo [0,97].

### Modelo de ecuación lineal

El diseño del modelo lineal se fundamenta en la ecuación  $ER = 0 + 1D1 + D2 + 3D3 + \dots + Du$ . Donde las variables son: ER = equilibrio en resultados [empleados, organización, clientes]; D1, D2, D3 y Du = variables que conforman las dimensiones de liderazgo: comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo-colaborador, motivación, normas-objetivos-estándares, control, desempeño, órdenes, responsabilidad y poder;  $\square$  es la constante y, los coeficientes son determinados a través del modelo de regresión lineal múltiple aplicado en los resultados del sector cooperativo estudiado.

### Test de Bartlett

Según Pinzón, (2016) el test de Bartlett parte de las hipótesis: H0 = No se puede aplicar el análisis factorial y, H1 = Se puede aplicar el análisis factorial. De igual manera, se realiza el análisis del test si: p-valor < 0,05 se rechaza la hipótesis nula y; p-valor > 0,05 se acepta la hipótesis nula. De acuerdo con la tabla 4 se tiene que,  $0,000 < 0,05$ , entonces, se rechaza la hipótesis nula, por tanto, se puede aplicar análisis factorial y regresión lineal. Precisamente, en la tabla 4, el R es de 0,789 y explica que, la variable ambiente de trabajo, objetivos, normas y estándares, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones y desempeño expresan alrededor del 78,9 % de la variación del modelo de equilibrio en resultados [empleados, organización, clientes e inversiones], es decir, el modelo lineal se ajusta a la información analizada.

Tabla 3. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,951
Prueba de Esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	22688,642
	Gl	595
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

Analizando el estadístico de Durbin Watson, se plantean como hipótesis: H0 = sin correlación residual; H1 = correlación residual positiva. En tal razón, los valores menores que dl hacen que, se rechace la hipótesis nula y, los valores mayores a du presentan como conclusión que no se rechace la

hipótesis nula (Lind, Marchal y Wathen, 2008).

**Tabla. 4. Resumen del modelo lineal**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
9	,789i	,623	,619	,99215	1,988

**Fuente:** Elaboración de los autores

Conforme a la tabla de valores críticos de Durbin Watson y al tamaño de la muestra considerado en la investigación, los valores dl y du ascienden a 1,758 y 1.778 respectivamente, por esto, al realizar la prueba de autocorrelación se determina que  $d > du$  [ $1,988 > 1,778$ ] y, se acepta  $H_0$ , así, no existe auto correlación y se cumple con el supuesto que establece la regresión. Por último, a partir del modelo de regresión lineal se extrae la ecuación lineal agrupando los valores por dimensiones con la finalidad de describir los factores encontrados de equilibrio en resultados orientados hacia empleados, organización y clientes:

$$\text{Equilibrio en resultados} = 0.787 + 0,249 [\text{Ambiente Trabajo}] + 0,171 [\text{Objetivos, Normas y Estándares}] + 0,157 [\text{Trabajo en Equipo}] + 0,138 [\text{Comunicación}] + 0,149 [\text{Toma de decisiones}] + 0,034 [\text{Desempeño}]$$

En la ecuación se tiene que, 1) Equilibrio en resultados = Número entre uno y diez que mide el equilibrio en resultados (Empleados, Organización, Clientes). Cuanto más alto es mejor. 2) Ambiente de Trabajo = Número entre uno y diez obtenido de la aplicación de la pregunta ¿El jefe inmediato se preocupa por lograr un buen estado de ánimo y una moral alta en sus colaboradores? 3) Objetivos, normas y estándares = Número entre uno y diez obtenido de la aplicación de la siguiente pregunta: ¿El jefe inmediato promueve el establecimiento de normas y estándares para el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades? 4) Trabajo en Equipo = Número entre uno y diez obtenido de la aplicación de las siguientes preguntas: ¿El jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo? y ¿El jefe inmediato propende por un alto nivel de compromiso de parte de los colaboradores? 5) Comunicación= Número entre uno y diez obtenido de la aplicación de las siguientes preguntas ¿El Jefe inmediato promueve que la comunicación fluya entre las personas del mismo nivel jerárquico? y ¿El jefe inmediato promueve que la comunicación fluya desde los cargos superiores hacia los inferiores? 6) Toma de decisiones= Número entre uno y diez obtenido de la aplicación de la siguiente pregunta ¿El jefe inmediato tiene clara la manera como se deben tomar las decisiones? Y finalmente, 7) Desempeño= Número entre uno y diez obtenido de la aplicación de la siguiente pregunta: ¿El jefe inmediato insiste en la obtención de resultados?

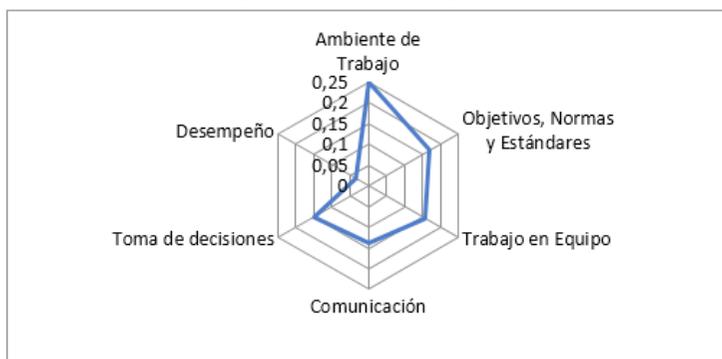
## DISCUSIÓN

Considerando los resultados obtenidos en el estudio, se determina que, las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas analizadas deben brindar una especial atención a los aspectos relacionados con el ambiente laboral, objetivos-normas-estándares, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones y desempeño para obtener resultados visibles en un equilibrio apropiado. En este esquema, los líderes deben plantear y responder continuamente la pregunta ¿Qué se desea? antes de decidir cómo hacerlo, así se detalla en la figura 1. Esta afirmación se sustenta en los autores Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) que, sostienen que el líder debe ser eficaz para conectar los atributos con resultados y sugieren un modelo de cuatro criterios que buscan resultados deseados y equilibrados en: 1) resultados en cuanto a la organización, 2) resultados en cuanto a los inversionistas, 3) resultados en cuanto a los empleados y, 4) resultados en cuantos a los clientes. En consecuencia, la ecuación propuesta para el sector cooperativo es un primer avance en la búsqueda de un equilibrio en los resultados.

Precisamente, se aporta en la investigación con la ecuación de equilibrio en resultados orientados hacia empleados, organización y clientes definida por: Equilibrio en Resultados =  $0,787 + 0,249$  [Ambiente Trabajo] +  $0,171$  [Objetivos, Normas y Estándares] +  $0,157$  [Trabajo en Equipo] +  $0,138$  [Comunicación] +  $0,149$  [Toma de decisiones] +  $0,034$  [Desempeño].

Las cooperativas estudiadas presentan un estilo de liderazgo SINÉRGICO percibido por los colaboradores, en el que, los jefes inmediatos son altamente participativos y orientan su gestión hacia el proceso del equipo, se preocupan tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área, se toma decisiones en consenso con base en las opiniones de los colaboradores y, el control se ejerce de manera concreta en los aspectos puntuales que creen los colaboradores. Además, en el estudio abordado por Galarza et al. (2017) acerca del liderazgo presente en los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, se devela el dominio de fuertes estilos transaccionales, transformacionales y de Laissez Faire. Sin embargo, solo el liderazgo Laissez Faire se manifiesta en las estructuras organizacionales de las cooperativas estudiadas bajo el modelo lineal de equilibrio en resultados. En consecuencia, surge la hipótesis: los estilos de liderazgo tienen algún tipo de relación con el segmento al que pertenece la cooperativa de ahorro y crédito en el Ecuador.

Fig. 1. Modelo lineal de equilibrio



Fuente: Elaboración de los autores

## CONCLUSIONES

El estudio identifica que, las cooperativas de ahorro y crédito investigadas presentan un estilo de liderazgo SINÉRGICO que, se caracteriza porque los jefes inmediatos son altamente participativos y orientan su gestión hacia el proceso del equipo y, se preocupan tanto en la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro del área.

El estilo de liderazgo debe replantear el papel de la organización con jefes que adopten nuevos estilos de dirección que se caractericen por motivar a sus seguidores, que sean flexibles y busquen el desarrollo continuo en beneficio de la organización, líderes que posean habilidades directivas orientadas al trabajo en equipo, toma de decisiones, facilidad de negociación, entre otras. De acuerdo al estudio realizado por Carrillo, 2009

La toma de decisiones se realiza por consenso, se consideran las opiniones de los colaboradores, por tanto, es importante identificar la incidencia de los estilos de liderazgo en los aspectos de gestión, dado que, como se observa en este estudio se presenta algún tipo de relación entre la dimensión de liderazgo y el modelo adoptado con variables de gestión. Sin embargo, el liderazgo puede ser una variable de largo plazo, por ende, se debe incurrir en estudios de cultura organizacional que, es de largo plazo.

Se proponen nuevas líneas de investigación como determinar la relación entre cultura

organizacional y liderazgo dentro del segmento cooperativo con activos superiores a 80 millones de dólares y, el análisis de la incidencia del liderazgo en el desempeño financiero del sector cooperativo y otros organismos del mercado financiero como son la banca priva y las mutualistas de ahorro y crédito. Se plantea otro estudio de investigación sobre la relación entre los estilos del liderazgo y las características del segmento al que pertenece la cooperativa de ahorro y crédito en el Ecuador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carrillo-Punina, Á. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61-73. Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>

Dávila L. de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: Mc Graw Hill. Recuperado de [https://books.google.com/cu/books/about/Teor%C3%ADas\\_organizacionales\\_y\\_administraci.html?id=t9eWPQAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com/cu/books/about/Teor%C3%ADas_organizacionales_y_administraci.html?id=t9eWPQAACAAJ&redir_esc=y)

Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo* 5(1), 19-31. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156>

García, I. y Sánchez, S.-B. (2009). Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder. *Rev Latino-am Enfermagem*, 7(3), 1-7

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez- Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo (Vol. vol. 32). Madrid, España: Papeles del Psicólogo. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>

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. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)

Lind, D., Marchal, W. y Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: McGraw-Hall.

Machado-Mena, D. y Galarza - Torres, S. (2017). Análisis de la relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero en empresas ecuatorianas. *Yura Relaciones Internacionales* (12), 98-114.

Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.

Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Investigación y Reflexión*, 213-228. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0121-68052011000100013&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-68052011000100013&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

Ramos Lugo, G. E. y Triana Gómez, M. L. (2007). *Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones* (Vol. vol. XIII). Pereira, Colombia: Scientia Et Technica, 1(34). <https://doi.org/10.22517/23447214.5613>

Rodríguez -Ponce, E., Delgado-Almonte, M., Pedraja Rejas, L. y Rodríguez-Poche, J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista*

Venezolana de estudios de la mujer, 45-58. Recuperado de [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_vem/article/view/2042](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_vem/article/view/2042)

Rozo Mogollon, S. y Abauza de Gonzalez, M. (2010) Liderazgo transaccional y transformacional. Av.enferm. Vol.28. No.2. Bogotá. 62-72. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380/22432>

Sanchez Manchola, I. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Cali: Universidad del Valle. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10312/3/Estilos%20de%20direccion%20y%20liderazgo.pdf>

Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (1999). Liderazgo basado en resultados. Bogota: Editorial Norma SA. Recuperado de [https://books.google.com/cu/books/about/Liderazgo\\_basado\\_en\\_resultados.html?id=L\\_oXpey99hkC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/cu/books/about/Liderazgo_basado_en_resultados.html?id=L_oXpey99hkC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)