



Relación entre liderazgo femenino, cultura organizacional y desempeño empresarial percibido: un estudio mixto exploratorio en el sector financiero ecuatoriano

Relationship between female leadership, organizational culture, and perceived business performance: an exploratory mixed-methods study in the Ecuadorian financial sector

María Paulina Brito-Ochoa

Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador

maria.britooch@ug.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-0051-2220>

 <https://ror.org/047kyg834>

Fabricio Alfonso Vasco-Mora

Universidad Internacional del Ecuador UIDE, Guayaquil, Ecuador

favascomo@uide.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-4832-4982>

 <https://ror.org/04xf2rc74>

Marjorie Ligena Noboa-Auz

Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador

marjorie.noboaa@ug.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-6099-791X>

 <https://ror.org/047kyg834>

Recepción: 18/06/2026 | Aceptación: 08/09/2026 | Publicación: 30/09/2026

Cómo citar (APA, séptima edición):

Brito-Ochoa, M., Vasco-Mora, F., & Noboa-Auz, M. (2026). Relación entre liderazgo femenino, cultura organizacional y desempeño empresarial percibido: un estudio mixto exploratorio en el sector financiero ecuatoriano. *INNOVA Research Journal*, 11(3), 90-114.
<https://doi.org/10.33890/innova.v11.n3.2026.3008>

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo femenino, la cultura organizacional y el desempeño empresarial percibido en instituciones financieras ecuatorianas. Se utilizó un enfoque mixto con un diseño no experimental, de corte transversal, de alcance exploratorio-descriptivo. La parte cuantitativa se realizó mediante 61 encuestas procesadas en jamovi y la cualitativa mediante seis entrevistas semiestructuradas analizadas en ATLAS.ti y análisis temático. Los resultados indican evaluaciones positivas en comunicación, clima laboral, satisfacción, compromiso, y desempeño organizacional percibido. En las entrevistas sobresalieron los temas de la escucha, el feedback, el desarrollo profesional, el manejo de conflictos, y también los obstáculos que significan los estereotipos de género y las responsabilidades familiares. En conjunto, los resultados sugieren que hay una relación entre algunas prácticas de liderazgo femenino y un entorno organizacional positivo, pero no permiten concluir que influyan directamente ni que sean la causa por sí solos del desempeño económico de las empresas.

Palabras claves: liderazgo femenino, cultura organizacional, desempeño empresarial percibido, diversidad de género, sector financiero.

JEL: J16, M12, M14, G21.

Abstract

The present study aimed to analyze the relationship between female leadership, organizational culture, and perceived business performance in Ecuadorian financial institutions. A mixed approach was used with a non-experimental, cross-sectional design, of exploratory-descriptive scope. The quantitative part was conducted through 61 surveys processed in jamovi, and the qualitative part through six semi-structured interviews analyzed in ATLAS.ti and thematic analysis. The results indicate positive evaluations in communication, work climate, satisfaction, commitment, and perceived organizational performance. In the interviews, the topics of listening, feedback, professional development, conflict management, and also the obstacles posed by gender stereotypes and family responsibilities stood out. Together, the results suggest that there is a relationship between some female leadership practices and a positive organizational environment, but they do not allow us to conclude that they directly influence or are the sole cause of the economic performance of companies.

Keywords: female leadership, organizational culture, perceived business performance, gender diversity, financial sector.

1. Introducción

En los últimos años se ha visto un aumento de la cantidad de mujeres que han asumido puestos de liderazgo en los más diversos sectores. Sin embargo, su participación sigue siendo baja en los puestos donde se toman las decisiones más importantes. Esa realidad también puede apreciarse en el sector financiero, área tradicionalmente dirigida por hombres, con estructuras jerárquicas y altos niveles regulatorios. Es bueno distinguir la presencia de mujeres en puestos de

dirección del ejercicio del liderazgo y de la diversidad de género. Tener mujeres en puestos de decisión es un avance en participación, pero el liderazgo implica tener capacidad real para influir, dirigir equipos y estar en las decisiones. La diversidad, por su parte, implica la integración de diferentes experiencias y perspectivas en los espacios de poder (Eagly & Carli, 2007; Sahay & Čihák, 2018). La razón del impulso para una mayor participación femenina es tanto por las políticas de igualdad e inclusión como por las exigencias actuales de reguladores, inversionistas y otros actores relacionados con las organizaciones. La evidencia internacional muestra que aún se representa de forma limitada a las mujeres en los directorios bancarios y en puestos ejecutivos, aunque la situación cambia en función de la regulación, la cultura y las condiciones institucionales del país (García-Meca et al., 2015; Sahay & Čihák, 2018).

También en el Ecuador se han puesto en marcha acciones para introducir el enfoque de género en el sistema financiero. La Superintendencia de Bancos ha impulsado acciones en materia de inclusión financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ha entregado información respecto a la participación de las mujeres en cooperativas y mutualistas (Superintendencia de Bancos, 2021; Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2024a). En marzo de 2023, el 47,7 % de los directivos y representantes legales registrados del sector financiero popular y solidario eran mujeres, frente al 45,2 % observado en diciembre de 2020 (SEPS, 2024b). Este avance es solo para un segmento específico y no permite asegurar que exista igualdad en toda la alta dirección del sistema financiero ecuatoriano.

El liderazgo tiene la capacidad de influir en la cultura organizacional, ya sea mediante la comunicación, la participación, el manejo de conflictos y las oportunidades de desarrollo profesional. La cultura organizacional comprende los valores, normas y prácticas que dan sentido a la conducta de los miembros de una institución y a la forma en que ésta reparte la autoridad (Schein & Schein, 2017). Incluir a las mujeres en puestos de dirección puede enriquecer los puntos de vista para la toma de decisiones, siempre que sean eficaces e independientes. Eso no significa que todas las mujeres ejerzan el mismo tipo de liderazgo. Sus prácticas también dependen del entrenamiento, la experiencia, la personalidad, el cargo, y las características de la organización (Eagly & Carli, 2007; Hoobler et al., 2018).

Diversos géneros pueden traer nuevas perspectivas al debate de los problemas y disminuir el hecho de que las decisiones sean tomadas por grupos que han vivido situaciones similares. Sus beneficios, sin embargo, no se restringen al incremento numérico de mujeres. Hace falta que haya procesos de selección transparentes, oportunidades para crecer, igualdad salarial y una cultura que permita participar en las decisiones. La OIT señala que la diversidad, con políticas institucionales y mecanismos reales de inclusión, da lugar a mejores resultados (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019).

Hay que analizar con prudencia la relación entre el liderazgo femenino y el desempeño empresarial. El desempeño de las empresas está integrado por productividad, innovación, calidad del servicio, compromiso, sustentabilidad y resultados financieros. Los indicadores de desempeño financiero son: rentabilidad, ingresos, rentabilidad sobre activos y eficiencia. Algunos estudios han hallado que la presencia de más mujeres en puestos gerenciales está vinculada con ciertos resultados positivos para las empresas, pero también sugieren que este vínculo varía según el

contexto legal, social y organizacional (Post & Byron, 2015; Hoobler et al., 2018). En el ámbito bancario, García-Meca et al. (2015) encontraron que la diversidad de género estaba relacionada positivamente con el desempeño, pero esta relación dependía del grado de regulación y protección a los inversores.

Las mujeres todavía enfrentan barreras para acceder y permanecer en cargos de dirección. Entre ellas se encuentran los estereotipos de género, el techo de cristal, la desigualdad salarial, las responsabilidades de cuidado, el acceso limitado a redes profesionales y la menor participación en espacios informales de decisión (Acker, 2006; Eagly & Karau, 2002). En Ecuador, estas condiciones se desarrollan dentro de un mercado laboral que mantiene diferencias económicas entre hombres y mujeres. En 2024, el ingreso laboral promedio fue de USD 507,5 para los hombres y de USD 423,0 para las mujeres, aunque este dato corresponde al mercado laboral general y no únicamente al sector financiero (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2025).

En este contexto, resulta pertinente analizar de manera conjunta el liderazgo femenino, la cultura organizacional y el desempeño empresarial percibido en instituciones vinculadas al sector financiero ecuatoriano. El estudio de estas dimensiones permite aproximarse a las experiencias y percepciones de quienes participan en estas organizaciones, así como identificar prácticas de liderazgo, dinámicas organizacionales y barreras de género que pueden relacionarse con el funcionamiento de los equipos.

A partir de ello, la pregunta que guía la investigación es: ¿De qué manera el liderazgo femenino se relaciona con la cultura organizacional y el desempeño empresarial percibido en instituciones vinculadas al sector financiero ecuatoriano?

El objetivo general es analizar la relación entre el liderazgo femenino, la cultura organizacional y el desempeño empresarial percibido en instituciones vinculadas al sector financiero ecuatoriano. De manera específica, se busca examinar las percepciones sobre el liderazgo femenino y su relación con la cultura organizacional, la comunicación y el clima laboral; analizar su asociación con la satisfacción, el compromiso y el desempeño empresarial percibido; identificar las principales barreras que dificultan el acceso y permanencia de las mujeres en cargos de liderazgo; y reconocer prácticas organizacionales que favorezcan la igualdad de oportunidades y la participación efectiva en los espacios de decisión.

2. Marco teórico

2.1 Liderazgo de la mujer y participación en los directorios

El crecimiento de la participación femenina en el mercado laboral ha permitido que cada vez más mujeres accedan a puestos de supervisión, gerencia y dirección. Sin embargo, su presencia tiende a disminuir en los niveles donde se concentra la toma de decisiones. Esa diferencia tiene que ver con estructuras organizacionales diseñadas en torno a las carreras profesionales masculinas, con sesgos en los procesos de ascenso y con una distribución desigual de las responsabilidades domésticas (Acker, 2006; Eagly & Carli, 2007; Ibarra et al., 2013).

Lo que se debe diferenciar es la mujer presente, la diversidad de género y el liderazgo femenino. La primera tiene que ver con cuántas mujeres ocupan ciertos cargos; la diversidad se refiere a la composición de los equipos y los órganos rectores; y el liderazgo femenino es la capacidad de una mujer de ejercer influencia, autoridad y dirección de manera eficaz. Por lo tanto, incluir a las mujeres en una junta directiva no asegura por sí sola una participación sustantiva ni una transformación de la cultura organizacional. Su capacidad de influir depende de la autonomía de su cargo, del acceso a información y la posibilidad real de intervenir en las decisiones (Terjesen et al., 2009).

Esta distinción tiene relevancia en el ámbito financiero, el cual se caracteriza por poseer estructuras jerárquicas, un alto nivel de regulación y una gestión centrada en el riesgo y la eficiencia. A pesar de que la participación de las mujeres ha aumentado en áreas administrativas, comerciales, legales y de cumplimiento, todavía es limitada en los consejos de administración y en puestos ejecutivos (Sahay & Čihák, 2018). En las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador se observa un avance en la participación de las mujeres, pero todavía la mayoría de las presidencias son ocupadas por hombres. Esta evidencia corresponde al sector financiero popular y solidario y no puede generalizarse al sistema financiero nacional en su conjunto (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2024b).

La evidencia reciente permite profundizar esta relación en el contexto financiero latinoamericano. Baselga-Pascual y Vähämaa (2021), a partir del análisis de 91 bancos de diez países de América Latina, encontraron asociaciones entre la participación femenina en posiciones ejecutivas y determinados indicadores de riesgo y rentabilidad, destacando que estas relaciones dependen de las características institucionales y del contexto de cada país. En Ecuador, Coba et al. (2022) analizaron 31 cooperativas de ahorro y crédito y 24 bancos privados y encontraron que la diversidad de género se relacionó con el rendimiento sobre activos (ROA), aunque no presentó el mismo comportamiento respecto al ROE y al endeudamiento. Estos resultados muestran que la presencia femenina en cargos de dirección no debe interpretarse como garantía automática de mejores resultados, sino como una dimensión cuya relación con el desempeño requiere considerar las condiciones organizacionales e institucionales.

2.2 Teorías sobre perspectivas de género y liderazgo

La teoría de la congruencia de roles explica algunas de las dificultades que las mujeres encuentran para ser vistas como líderes. Según Eagly y Karau (2002), los prejuicios surgen cuando los atributos tradicionalmente vinculados a las mujeres no encajan con la concepción común del liderazgo, vinculada a la autoridad, la firmeza y el control. Como resultado, una mujer puede enfrentarse a críticas por ser demasiado conciliadora y a críticas por ejercer la autoridad de forma directa.

La teoría de los regímenes de desigualdad ubica estas barreras en los procesos organizacionales. Acker (2006) afirma que las brechas se reproducen a través de prácticas de contratación, remuneración, evaluación y ascenso, que, aunque aparenten ser neutrales, terminan favoreciendo ciertas trayectorias profesionales. Estos mecanismos también afectan a la

construcción de la identidad de liderazgo y a la manera en que las mujeres son reconocidas dentro de sus organizaciones (Ibarra et al., 2013).

La literatura también ha analizado posibles diferencias en los estilos de dirección. El liderazgo transformacional se basa en transmitir una visión compartida, motivar al equipo y fomentar el desarrollo de los miembros del mismo. Eagly et al. (2003) encontraron una ligera tendencia mayor de las mujeres hacia estas prácticas, pero las diferencias fueron pequeñas y no permiten afirmar que todas dirijan de la misma manera. De manera similar, se ha observado una tendencia promedio hacia los estilos participativos, pero esta está condicionada por el contexto y la autonomía del cargo (Eagly & Johnson, 1990). El liderazgo servicial incorpora la escucha, la empatía, el desarrollo de las personas y la responsabilidad organizacional (Barbuto & Wheeler, 2006). Estas prácticas se han relacionado con confianza y compromiso, aunque no constituyen características exclusivas de las mujeres y pueden ser ejercidas por líderes de cualquier género (Eva et al., 2019). En consecuencia, el liderazgo femenino debe analizarse desde la interacción entre experiencia, formación, personalidad y contexto organizacional, evitando atribuir cualidades homogéneas a todas las mujeres (Eagly & Carli, 2007).

2.3 Liderazgo de la mujer y cultura de la empresa

La cultura organizacional se compone de valores, normas, prácticas y supuestos comunes que influyen en cómo se comportan quienes trabajan en una organización. Incluye la forma de repartir la autoridad, resolver los conflictos y reconocer el desempeño (Schein & Schein, 2017).

Los líderes impactan en la cultura con sus decisiones, cómo se comunican, y los criterios que utilizan para evaluar o ascender a los colaboradores. La cultura, a su vez, puede limitar la capacidad de liderazgo cuando existen jerarquías rígidas, baja participación o poca autonomía. Incorporar a las mujeres puede ampliar los puntos de vista que se consideran en las decisiones, pero este efecto requiere que su participación vaya más allá de lo simbólico (Terjesen et al., 2009).

La comunicación constituye una dimensión central de esta relación. Los equipos requieren espacios para poder expresar dudas, reconocer errores y proponer mejoras, sin temor a que esto tenga consecuencias negativas. Esta condición, a la que se denomina seguridad psicológica, promueve el aprendizaje y la cooperación en el grupo (Edmondson, 1999). Las prácticas transformacionales, participativas y de servicio pueden ayudar a crear estos espacios, a través de la escucha, el feedback y la explicación de las decisiones (Eagly et al., 2003; Eva et al., 2019).

La inclusión no es solamente contratar gente diferente. Reconoce sus aportes, da oportunidades de desarrollo y permite una participación efectiva. Los beneficios de la diversidad son más probables cuando hay políticas coherentes, compromiso directivo y mecanismos de igualdad reales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019).

La literatura reciente también ha reforzado la importancia del contexto organizacional para comprender el liderazgo femenino. O'Brien et al. (2023) encontraron que las mujeres que ocupan o aspiran a posiciones de liderazgo en sectores tradicionalmente masculinizados continúan enfrentando prácticas organizacionales informales, sesgos, dificultades de acceso a redes y barreras relacionadas con la flexibilidad laboral, incluso cuando existen políticas formales de

igualdad. En la misma línea, Gierke et al. (2025), mediante una revisión sistemática de 87 estudios, destacan que las posibilidades de acceder y permanecer en posiciones de liderazgo están vinculadas no solamente con características individuales, sino también con prácticas de recursos humanos, cultura organizacional y estructuras de decisión. Esto refuerza la necesidad de estudiar conjuntamente el liderazgo femenino y las condiciones organizacionales en las que este se ejerce.

2.4 Diversidad de género y desempeño empresarial

El desempeño empresarial incluye resultados financieros y no financieros, como productividad, innovación, eficiencia, calidad del servicio, compromiso y sostenibilidad. El desempeño financiero constituye una dimensión específica, medida mediante rentabilidad, ingresos, retorno sobre activos o retorno sobre patrimonio. Esta diferencia es importante porque los estudios basados en percepciones no permiten afirmar directamente que una empresa obtuvo mayor rentabilidad.

La diversidad de género puede incorporar experiencias distintas, reducir la homogeneidad de pensamiento y ampliar la comprensión de clientes y grupos de interés. Sin embargo, los resultados empíricos no son uniformes. Post y Byron (2015) encontraron asociaciones favorables entre mujeres en consejos de administración y ciertos indicadores contables, aunque la relación fue menos consistente con el desempeño de mercado.

Hoobler et al. (2018) también identificaron una asociación positiva, pero moderada, entre liderazgo femenino y desempeño financiero. Estos resultados no demuestran causalidad, ya que las empresas con mejores condiciones pueden disponer de más recursos para desarrollar políticas de diversidad. En el sector bancario, García-Meca et al. (2015) encontraron una relación favorable entre diversidad de género y desempeño, condicionada por la regulación y el entorno institucional. Sahay y Čihák (2018) vincularon una mayor participación femenina con algunos indicadores de estabilidad financiera, aunque señalaron que los mecanismos de esa relación todavía requieren mayor investigación.

La innovación y la sustentabilidad pueden funcionar como resultados intermedios, cuando los equipos tienen condiciones para discutir y aprovechar sus diferencias. Cuando hay discriminación o inseguridad psicológica, la diversidad formal puede producir aislamiento en vez de mejores resultados (Edmondson, 1999; OIT, 2019). Por eso el liderazgo debe analizarse conjuntamente con factores como tecnología, regulación, gestión del riesgo, estructura de costos y calidad del gobierno corporativo.

2.5 Contexto ecuatoriano, organizaciones y sus prácticas

El sistema financiero ecuatoriano está formado por bancos, cooperativas, mutualistas y entidades del sector público, que poseen diferentes estructuras y normativas. Sigue la escasa información sobre la presencia de las mujeres en gerencias y directorios. Los informes de la SEPS incluyen datos del sector popular y solidario y la Superintendencia de Bancos ha incorporado el enfoque de género en sus iniciativas de inclusión financiera (SEPS, 2024b; Superintendencia de Bancos, 2021).

Las diferencias generales en el mercado laboral también inciden en las trayectorias profesionales. En Ecuador todavía se dan diferencias salariales entre hombres y mujeres, aunque esas cifras no son solo del sector financiero (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2025).

Los obstáculos más habituales son el techo de cristal, los estereotipos de género, las obligaciones familiares, la menor participación en redes informales y el acceso desigual a los proyectos estratégicos. Estos problemas pueden afectar tanto al ascenso de las mujeres a puestos gerenciales como a su permanencia en ellos (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Karau, 2002).

Las empresas, para disminuir estas brechas, deben examinar sus procesos de contratación, de pago, de evaluación y de ascenso. También se requieren planes de carrera, tutorías, criterios transparentes, flexibilidad laboral y mecanismos para evitar la discriminación. Estas acciones deben ser respaldadas por la alta dirección y contar con indicadores para evaluar el cumplimiento de las mismas (Acker, 2006; Ely et al., 2011; OIT, 2019).

En conclusión, el liderazgo femenino puede vincularse con la cultura organizacional mediante la comunicación, la inclusión, el feedback y el desarrollo profesional. Su relación con el desempeño se ve reflejada en el compromiso, la eficiencia, la innovación y el logro de los objetivos. Pero estas relaciones dependen de la autonomía del cargo, la estructura institucional y las políticas de igualdad de género. Por ello, el estudio no plantea que la presencia de mujeres produzca automáticamente mejores resultados, sino que analiza las condiciones bajo las cuales su participación puede aportar a las instituciones financieras ecuatorianas.

2.6 Modelo conceptual propuesto

A partir de la literatura revisada, se propone un modelo conceptual de carácter relacional que integra las principales dimensiones examinadas en el estudio: liderazgo femenino, cultura organizacional e inclusión, comunicación y clima laboral, satisfacción y compromiso y desempeño empresarial percibido. El modelo parte de la consideración de que el ejercicio del liderazgo femenino se desarrolla dentro de un contexto organizacional que puede favorecer o limitar la participación, la comunicación, la inclusión y el desarrollo profesional.

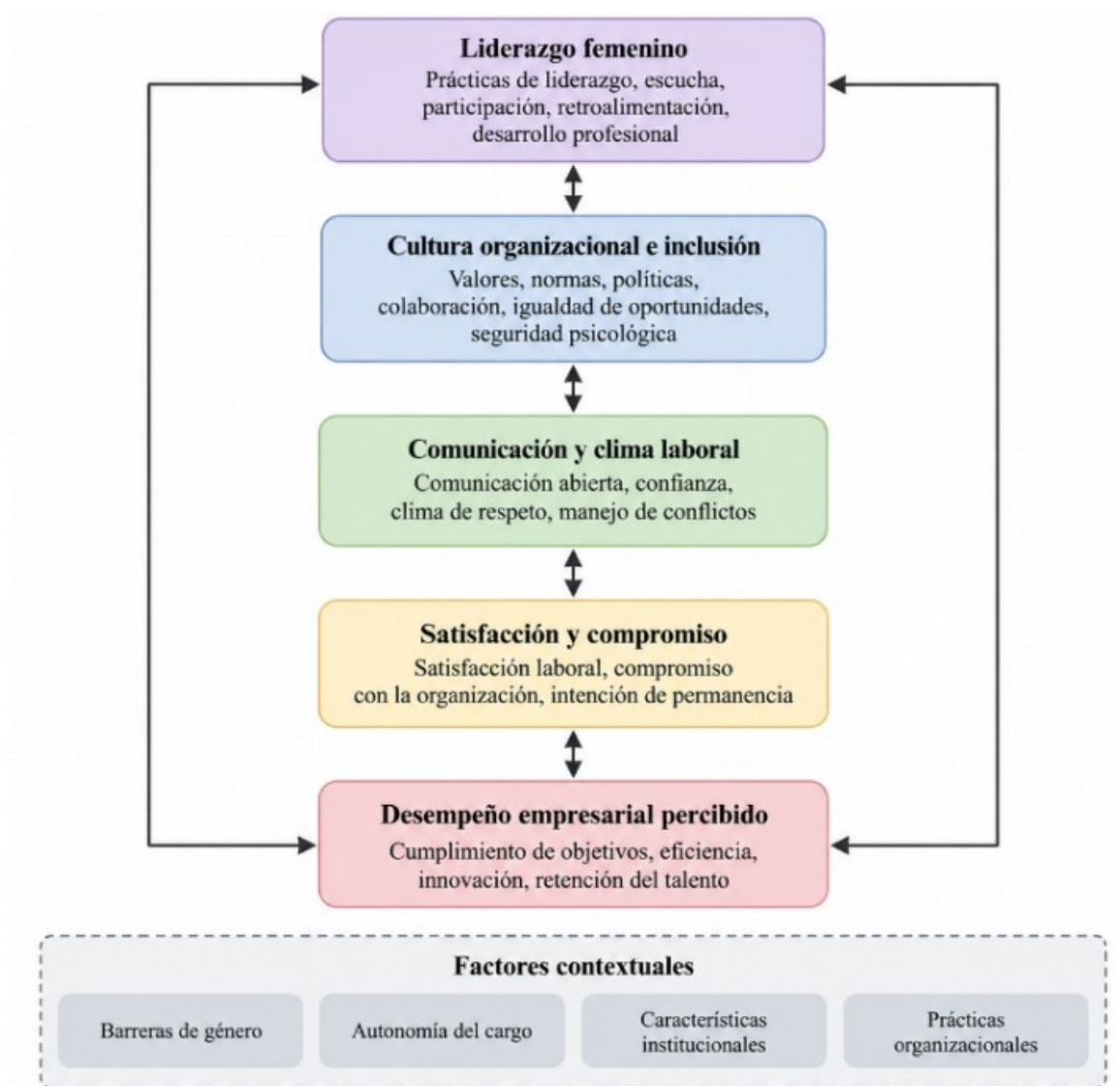
Desde esta perspectiva, las prácticas de liderazgo asociadas con la escucha, la participación, la retroalimentación, el manejo de conflictos y el desarrollo de los colaboradores pueden relacionarse con las percepciones sobre la cultura organizacional y el clima laboral. Asimismo, la comunicación, la satisfacción y el compromiso constituyen dimensiones potencialmente relacionadas con la valoración que realizan los trabajadores acerca del desempeño de la organización.

Estas relaciones deben interpretarse considerando factores contextuales como la autonomía del cargo, las características institucionales, las prácticas organizacionales y las barreras de género. En consecuencia, el modelo no plantea una secuencia causal ni supone que la presencia de mujeres en posiciones directivas produzca automáticamente mejores resultados empresariales. Su

propósito es organizar conceptualmente las relaciones que serán examinadas de manera exploratoria en el estudio.

Figura 1

Modelo Conceptual propuesto



Nota: Las conexiones representan relaciones conceptuales entre las dimensiones y no implican relaciones causales.

Fuente: Elaboración propia

3. Metodología

3.1 Diseño de investigación

El estudio tuvo un diseño de tipo mixto de carácter exploratorio-descriptivo y no experimental de corte transversal. Los datos cuantitativos se obtuvieron mediante encuestas, los cuales se complementaron con información cualitativa de entrevistas semiestructuradas para analizar las percepciones y experiencias sobre el liderazgo femenino, la cultura organizacional y el desempeño empresarial percibido en las instituciones del sector financiero ecuatoriano (Creswell & Plano Clark, 2018).

Dado que no hubo manipulación de variables ni seguimiento longitudinal, los resultados permiten identificar tendencias, asociaciones y diferencias perceptuales, pero no establecer relaciones causales. Posteriormente se procedió a la integración de ambos componentes, cotejando los resultados cuantitativos con los temas identificados en las entrevistas, con el objetivo de reconocer convergencias, complementariedades y matices en la interpretación de los hallazgos.

3.2 Selección de casos y participantes

La población estuvo conformada por personas vinculadas laboralmente con instituciones del sector financiero ecuatoriano, principalmente de la región Costa. En el componente cuantitativo se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y se obtuvieron 61 encuestas válidas. Se incluyeron participantes con experiencia directa en dinámicas organizacionales y conocimiento de prácticas de liderazgo en su entorno laboral. Debido al tipo de muestreo, los resultados reflejan las percepciones del grupo estudiado y no pueden generalizarse estadísticamente al conjunto del sistema financiero ecuatoriano.

La parte cualitativa se realizó con seis informantes clave, elegidos por muestreo intencional por tener experiencia en liderazgo, gestión de equipos, administración o gestión financiera (Palinkas et al., 2015). Los participantes compartieron sus puntos de vista sobre la gestión directiva, la cultura de la organización y los resultados laborales. Para preservar el anonimato se utilizaron los códigos E1–E6. Se evaluó que la información fuera suficiente en cuanto a su potencial para ofrecer explicaciones, perspectivas diversas y patrones relacionados con los objetivos del estudio (Braun & Clarke, 2022).

3.3 Recopilación de datos

En el componente cuantitativo se utilizó un cuestionario estructurado en Microsoft Forms, formado por preguntas de caracterización y cinco dimensiones: liderazgo femenino, cultura organizacional e inclusión, comunicación y clima laboral, satisfacción y compromiso y desempeño empresarial percibido. Entre los temas que se tocaron están la participación en la toma de decisiones, la escucha, la equidad, el manejo de conflictos, el desarrollo profesional, la productividad, el cumplimiento de las metas, la innovación y la retención de talento. Las respuestas se codificaron con una escala de cinco puntos, con las puntuaciones más altas expresando valoraciones más favorables. El instrumento no tenía indicadores financieros objetivos, por lo tanto, los resultados corresponden a las percepciones sobre el desempeño empresarial.

La parte cualitativa se realizó mediante 6 entrevistas individuales semiestructuradas sobre liderazgo femenino, comunicación, inclusión, toma de decisiones, manejo de conflictos, desarrollo profesional, barreras de género y su relación percibida con los resultados del trabajo. Se pidieron ejemplos de situaciones vividas en las empresas. Las entrevistas se transcribieron y se anonimizaron con códigos para proteger la identidad de los participantes y para facilitar el análisis temático (Brinkmann, 2022).

3.4 Análisis de datos

3.4.1 Análisis cuantitativo

El cuestionario, antes de ser aplicado, fue revisado por cinco expertos externos a la institución, quienes juzgaron la pertinencia, claridad y correspondencia de los ítems con las dimensiones del estudio. Se hicieron los ajustes correspondientes, con base en las observaciones recibidas. Los datos obtenidos mediante Microsoft Forms fueron procesados posteriormente en jamovi (The Jamovi project, 2025), previa revisión de la integridad de los registros, la codificación de las variables y la presencia de datos ausentes. Para la caracterización de los participantes se calcularon frecuencias y porcentajes, y para las cinco dimensiones se estimaron medias, desviaciones estándar e intervalos de confianza del 95 %. Para determinar la fiabilidad del instrumento se empleó el coeficiente alfa de Cronbach, entendido como índice de fiabilidad y no como indicio de validez.

Por tratarse de respuestas ordinales, para examinar las asociaciones entre los factores se empleó el coeficiente de correlación de Spearman. Los coeficientes mayores de 0,90 se interpretaron con precaución, por la posible cercanía conceptual entre algunos constructos. Para explorar diferencias según el género se empleó la prueba U de Mann-Whitney (Mann & Whitney, 1947) para muestras independientes, reportando el estadístico U, el valor exacto de p y la correlación biserial por rangos como medida del tamaño del efecto. Para las comparaciones múltiples se utilizó la corrección de Holm (1979) y se estableció un nivel de significancia de $p < 0,05$. Los resultados se interpretaron con una intención exploratoria y asociativa, sin establecer relaciones causales.

3.4.2 Análisis cualitativo

Las seis entrevistas semiestructuradas se analizaron con ayuda de ATLAS.ti (ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH, 2024). Las transcripciones fueron ingresadas al programa a fin de ordenar la información, asignarles códigos, recuperar fragmentos relevantes y comparar patrones entre los participantes. Se realizó el análisis siguiendo las seis fases propuestas por Braun y Clarke (2022): familiarizarse con los datos, generar códigos iniciales, construir y revisar temas, definir categorías y elaborar los hallazgos.

Para la codificación se combinaron categorías previamente definidas a partir del marco conceptual liderazgo, comunicación, inclusión, clima organizacional, desarrollo profesional, barreras de género y desempeño percibido con temas emergentes identificados en el transcurso del análisis. Luego, se hizo una matriz de correspondencias para reconocer convergencias y

divergencias entre las entrevistas. Tan sólo se han tomado como apoyo descriptivo las frecuencias de aparición teniendo en cuenta la relevancia, contenido y contexto de cada tema.

4. Resultados y Discusión

4.1 Resultados Cuantitativos

4.1.1 Características de los participantes

La muestra estuvo compuesta por 61 participantes. El 72,1 % correspondió a mujeres y el 27,9 % a hombres. La franja etaria más representada fue la de 25 a 34 años, le siguió la de 35 a 45 años. Juntos, los dos grupos concentran el 85,2 % de las respuestas.

La mayor parte de los participantes trabajaban en áreas de administración y finanzas. Respecto al cargo, el 42,6 % estaba en nivel operativo, mientras que el 21,3 % estaba en nivel de coordinación. Fueron parte también personas en cargos de mando medio, de dirección y gerencia, lo cual permitió recoger percepciones procedentes de los distintos niveles de la estructura organizacional.

Tabla 1

Características de los participantes de la encuesta

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	44	72,1 %
	Masculino	17	27,9 %
Edad	18-24 años	5	8,2 %
	25-34 años	29	47,5 %
	35-45 años	23	37,7 %
	Más de 55 años	4	6,6 %
Área de trabajo	Administrativa	32	52,5 %
	Financiera	21	34,4 %
	Operativa	4	6,6 %
Cargo	Talento Humano	4	6,6 %
	Nivel operativo	26	42,6 %
	Coordinación	13	21,3 %
	Mando medio	9	14,8 %
	Dirección	9	14,8 %
	Gerencia	4	6,6 %

Nota. Los porcentajes fueron calculados sobre 61 participantes.

4.1.2 Consistencia interna y resultados por dimensión

El cuestionario presentó una elevada consistencia interna ($\alpha = 0,936$). Los coeficientes por dimensión oscilaron entre 0,946 y 0,992, lo que evidencia una alta fiabilidad interna. No obstante, los valores superiores a 0,95 en algunas dimensiones podrían reflejar redundancia entre ciertos ítems, por lo que futuras investigaciones deberían profundizar en la evaluación de la validez discriminante del instrumento.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos y consistencia interna de las dimensiones

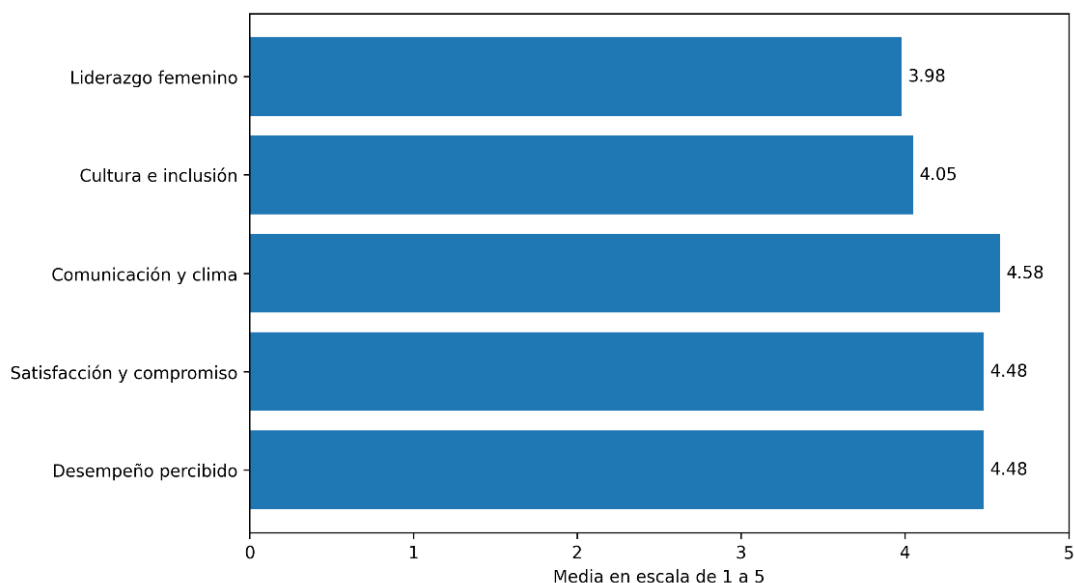
Dimensión	Media	DE	IC del 95 %	Respuestas favorables	Alfa de Cronbach
Liderazgo femenino	3,98	1,34	[3,64-4,32]	77,0 %	0,992
Cultura organizacional e inclusión	4,05	1,19	[3,75-4,36]	82,6 %	0,985
Comunicación y clima laboral	4,58	0,48	[4,46-4,71]	98,4 %	0,946
Satisfacción y compromiso	4,48	0,61	[4,32-4,63]	93,4 %	0,987
Desempeño empresarial percibido	4,48	0,61	[4,33-4,64]	90,2 %	0,981

Nota. DE = desviación estándar; IC = intervalo de confianza. Las respuestas favorables agrupan las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

Como se observa en la figura 2, las valoraciones fueron favorables en las cinco dimensiones analizadas. Comunicación y clima laboral presentó la media más alta ($M = 4,58$), seguida de desempeño empresarial percibido y satisfacción y compromiso ($M = 4,48$ en ambos casos). Cultura organizacional e inclusión alcanzó una media de 4,05 y liderazgo femenino de 3,98. Mientras las tres primeras dimensiones mostraron respuestas relativamente homogéneas, liderazgo femenino y cultura organizacional e inclusión registraron una mayor dispersión, lo que evidencia percepciones más diversas entre los participantes respecto a estas dimensiones.

Figura 2

Valoración de las dimensiones



4.1.3 Ítems con valoraciones más altas y más bajas

Los ítems con mayor valoración estuvieron relacionados con el manejo respetuoso de los desacuerdos, la contribución al clima laboral, el cumplimiento de metas y la comunicación clara y oportuna, todos con medias superiores a 4,5. En contraste, la promoción de ambientes colaborativos, la participación del equipo en la toma de decisiones y el desarrollo profesional obtuvieron las puntuaciones más bajas y presentaron mayor variabilidad, lo que sugiere que estas prácticas no son percibidas de manera uniforme por todos los participantes.

Tabla 3

Ítems cuantitativos más relevantes

Ítem evaluado	Media	DE	Respuestas favorables
Manejo respetuoso de los desacuerdos	4,66	0,48	100,0 %
Contribución a la mejora del clima laboral	4,66	0,48	100,0 %
Mejora del cumplimiento de metas	4,64	0,61	93,4 %
Comunicación clara y oportuna	4,59	0,50	100,0 %
Contribución a la productividad del equipo	4,57	0,62	93,4 %
Promoción de una comunicación abierta	4,51	0,50	100,0 %

Ítem evaluado	Media	DE	Respuestas favorables
Promoción de un ambiente colaborativo	3,80	1,29	77,0 %
Participación del equipo en las decisiones	3,89	1,33	77,0 %
Contribución al desarrollo profesional	3,95	1,36	77,0 %

Las tres variables con menor promedio pertenecieron a la dimensión de liderazgo femenino. Sus puntuaciones se agruparon casi en la categoría “de acuerdo”, pero las desviaciones estándar fueron mayores de 1,29. La variabilidad indica que no todos los participantes percibieron con la misma intensidad la existencia de ambientes colaborativos, la participación en las decisiones y las oportunidades de desarrollo profesional.

Ese resultado pone sobre la mesa un matiz de importancia. Una buena comunicación no garantiza que todos los equipos estén involucrados efectivamente en las decisiones. Tampoco quiere decir que las oportunidades de crecimiento se repartan de manera uniforme. La percepción del liderazgo fue positiva, pero menos homogénea que la del clima laboral.

4.1.4 Relación entre las dimensiones

Las correlaciones de Spearman de la tabla 4 mostraron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre las dimensiones analizadas. Las relaciones más elevadas se observaron entre liderazgo femenino y cultura organizacional e inclusión ($\rho = 0,940$), y entre satisfacción y compromiso y desempeño empresarial percibido ($\rho = 0,927$). Debido a la magnitud de estos coeficientes, los resultados deben interpretarse con cautela, ya que podrían reflejar una elevada proximidad conceptual entre los constructos o cierto solapamiento entre algunos de sus ítems. En contraste, comunicación y clima laboral presentó asociaciones moderadas-altas con satisfacción y compromiso ($\rho = 0,697$) y con desempeño empresarial percibido ($\rho = 0,655$), mientras que la relación entre liderazgo femenino y desempeño empresarial percibido fue positiva, pero considerablemente menor ($\rho = 0,339$). Estas asociaciones describen relaciones entre variables y no constituyen evidencia de causalidad.

Tabla 4

Correlaciones de Spearman entre las dimensiones

Dimensión	1	2	3	4	5
1. Liderazgo femenino	—				
2. Cultura organizacional e inclusión	0,940***	—			
3. Comunicación y clima laboral	0,460***	0,511***	—		
4. Satisfacción y compromiso	0,421***	0,390**	0,697***	—	
5. Desempeño empresarial percibido	0,339**	0,292*	0,655***	0,927***	—

Nota. $p < 0,05$; $p < 0,01$; $p < 0,001$.

Tabla 5

Análisis exploratorio por género

Dimensión	U de Mann–Whitney	p	p ajustado (Holm)	Tamaño del efecto (rrb)	Interpretación
1. Liderazgo femenino	416,0	0,494	1,000	0,112	No significativo
2. Cultura organizacional e inclusión	432,0	0,345	1,000	0,155	No significativo
3. Comunicación y clima laboral	499,0	0,034	0,136	0,334	No significativo después del ajuste
4. Satisfacción y compromiso	410,5	0,526	1,000	0,098	No significativo
5. Desempeño empresarial percibido	524,0	0,012	0,060	0,401	No significativo después del ajuste

El análisis exploratorio por género mostró que las mujeres obtuvieron puntuaciones promedio más altas que los hombres en comunicación y clima laboral ($U = 499,0$; $p = 0,034$; $rrb = 0,334$) y desempeño empresarial percibido ($U = 524,0$; $p = 0,012$; $rrb = 0,401$). No obstante, al aplicar la corrección de Holm para controlar el error derivado de las comparaciones múltiples, dichas diferencias dejaron de ser estadísticamente significativas (p ajustado = 0,136 y p ajustado = 0,060, respectivamente). Asimismo, no se identificaron diferencias significativas en liderazgo femenino, cultura organizacional e inclusión ni satisfacción y compromiso. En consecuencia, los resultados sugieren una tendencia hacia valoraciones más favorables por parte de las mujeres, aunque no proporcionan evidencia estadística suficiente para concluir que existan diferencias por género en las dimensiones evaluadas.

4.2 Resultados cualitativos

4.2.1 Perfil de los entrevistados

Las seis entrevistas incluyeron participantes con trayectorias profesionales y niveles de responsabilidad diferentes. Cuatro se encontraban directamente vinculados con actividades financieras, bancarias o fiduciarias. Los otros dos casos aportaron experiencias desde la gerencia empresarial y la administración de áreas estratégicas.

Tabla 6

Perfil de los participantes de las entrevistas

Código	Cargo o función	Experiencia	Relación con el estudio
E1	Gerente propietaria	12 años	Administración, decisiones financieras y dirección empresarial
E2	Gerente de departamentos estratégicos	21 años	Toma de decisiones, importaciones, asuntos regulatorios y licitaciones
E3	Gerente financiero	8 años	Presupuesto, tesorería, contabilidad, planificación y gestión de equipos
E4	Analista financiero	4 años	Presupuesto, control de gastos y análisis para toma de decisiones
E5	Gerente de banco	12 años	Gestión comercial, servicio, operación bancaria y dirección de equipos
E6	Ejecutiva fiduciaria	6 años	Administración fiduciaria, contratos, clientes y cumplimiento

El análisis realizado en ATLAS.ti permitió identificar siete categorías. Las de mayor presencia fueron organización y seguimiento, comunicación y manejo de conflictos, y desarrollo profesional. Estas tres categorías aparecieron en las seis entrevistas.

4.2.2. Matriz de coincidencias cualitativas

Tabla 7

Categorías identificadas en las entrevistas semiestructuradas

Categoría	Códigos asociados	Casos	Coincidencia
Organización, planificación y seguimiento	Disciplina, prioridades, control, reuniones, plazos	E1-E6	6/6, 100 %
Comunicación, escucha y manejo de conflictos	Diálogo, escucha activa, retroalimentación, solución de problemas	E1-E6	6/6, 100 %
Desarrollo profesional y retención	Capacitación, nuevos retos, reconocimiento, promoción, acompañamiento	E1-E6	6/6, 100 %
Inclusión y equidad	Participación, asignación por competencias, flexibilidad, no discriminación	E2-E6	5/6, 83,3 %

Categoría	Códigos asociados	Casos	Coincidencia
Barreras para acceder a cargos directivos	Sesgos, maternidad, disponibilidad, sexismo, redes masculinas	E2-E6	5/6, 83,3 %
Desempeño empresarial percibido	Metas, eficiencia, productividad, reducción de errores, compromiso	E2-E6	5/6, 83,3 %
Innovación y mejora de procesos	Digitalización, automatización, experiencia del cliente, controles	E3-E6	4/6, 66,7 %

Nota. La coincidencia expresa el número de entrevistas en las que apareció la categoría. Su frecuencia se utilizó como apoyo descriptivo y no como prueba estadística.

4.2.3 Resultados cualitativos

El análisis de las seis entrevistas permitió identificar siete categorías: organización, planificación y seguimiento; comunicación y manejo de conflictos; desarrollo profesional y retención; inclusión y equidad; barreras para acceder a cargos directivos; desempeño empresarial percibido; e innovación y mejora de procesos. Las tres primeras estuvieron presentes en todas las entrevistas, mientras que las demás aparecieron en cuatro o cinco casos.

Los participantes describieron el liderazgo femenino como una forma de gestión organizada, basada en la definición de prioridades, el seguimiento de las actividades y el control de los procesos. Estas prácticas fueron asociadas con el cumplimiento de los plazos y la reducción de errores.

En todas las entrevistas se destacó la comunicación y la escucha activa. La retroalimentación, el diálogo y la resolución colaborativa de conflictos fueron señalados como prácticas que favorecen la coordinación del trabajo y un mejor clima laboral. Los entrevistados también resaltaron que el reconocimiento, la capacitación, la asignación de nuevos retos y el acompañamiento profesional fortalecen el compromiso, el desarrollo del talento y la permanencia de los colaboradores. La mayoría reconoció avances en inclusión y equidad, aunque persistieron barreras como los estereotipos de género, las mayores exigencias hacia las mujeres, las dificultades para acceder a espacios de decisión y los desafíos para conciliar la vida laboral y familiar.

Finalmente, los participantes relacionaron el liderazgo femenino con una mejor organización del trabajo, el cumplimiento de las metas y una menor cantidad de errores. También mencionaron iniciativas de digitalización, automatización y mejora de procesos. Sin embargo, coincidieron en que estos resultados también dependen de factores como los recursos disponibles, los procesos internos, la tecnología y el contexto organizacional, por lo que no pueden atribuirse únicamente al liderazgo femenino.

4.3 Integración de los resultados cuantitativos y cualitativos

La comparación entre ambas fuentes permitió identificar coincidencias, aportes complementarios y algunos matices.

Tabla 8

Integración de los principales resultados

Dimensión	Resultado cuantitativo	Evidencia cualitativa	Interpretación integrada
Comunicación y clima	Media de 4,58; 98,4 % favorable	Presente en 6 de 6 entrevistas	Convergencia alta en escucha, diálogo y manejo de conflictos
Satisfacción y compromiso	Media de 4,48; 93,4 % favorable	Desarrollo y retención en 6 de 6 entrevistas	El acompañamiento y el reconocimiento aparecen vinculados con compromiso
Desempeño percibido	Media de 4,48; 90,2 % favorable	Presente en 5 de 6 entrevistas	Se identifican indicios operativos, pero no resultados financieros objetivos
Cultura e inclusión	Media de 4,05; 82,6 % favorable	Inclusión en 5 de 6 entrevistas	Las prácticas inclusivas existen, pero las barreras continúan presentes
Liderazgo femenino	Media de 3,98; mayor dispersión	Los seis casos reconocen estilos y experiencias diferentes	La presencia femenina no garantiza por sí sola un mismo estilo de liderazgo
Innovación	Valoración favorable en la encuesta	Casos concretos en 4 de 6 entrevistas	La relación se observa principalmente en digitalización y mejora de procesos

La principal convergencia se encontró en comunicación y clima laboral. Esta dimensión obtuvo el promedio cuantitativo más alto y apareció en todas las entrevistas. Los relatos permitieron comprender qué prácticas respaldaban esa valoración: escucha individual, reuniones de seguimiento, retroalimentación específica y resolución dialogada de desacuerdos. También se encontró convergencia en satisfacción y compromiso. La encuesta mostró una percepción favorable y las entrevistas proporcionaron ejemplos de reconocimiento, promoción, capacitación y apoyo al crecimiento profesional.

La relación con el desempeño fue parcialmente convergente. Los encuestados consideraron que el liderazgo femenino contribuye positivamente al logro de metas y la productividad. Las entrevistas corroboraron esta percepción con ejemplos de reducción de errores, de organización de

tareas, y de mejora de tiempos. Sin embargo, la ausencia de indicadores financieros no permite interpretar estos resultados como evidencia de mayor rentabilidad.

Por último, tanto la dispersión en la dimensión de liderazgo como los testimonios de los entrevistados muestran que el género no determina de forma automática una forma de dirigir. E2 manifestó que “no siempre el hecho de que sea mujer es sinónimo de mejora del clima laboral”. Otros participantes también señalaron que los resultados dependen de la experiencia, la autonomía, las competencias, los procesos internos y el contexto de la organización.

5. Discusión

En el análisis cuantitativo y en las entrevistas los resultados fueron claros: los participantes evaluaron más positivamente las dimensiones referidas a la comunicación y al clima laboral. La convergencia muestra que la escucha activa, la retroalimentación y la resolución de conflictos mediante el diálogo son prácticas relevantes para el ejercicio del liderazgo. Estos hallazgos concuerdan con estudios que vinculan el estilo transformacional y participativo del liderazgo con una comunicación más abierta y un mayor compromiso de los empleados, aunque la evidencia indica que estas características no dependen únicamente del género del líder (Eagly et al., 2003; Eagly & Carli, 2007).

También se encontró que la satisfacción está relacionada positivamente con el compromiso y con el desempeño empresarial percibido. Sin embargo, esta asociación debe entenderse con cuidado, porque el estudio midió las percepciones de los participantes y no indicadores objetivos de desempeño, tales como la rentabilidad, la productividad financiera, o la rentabilidad sobre los activos. También la alta correlación entre satisfacción y compromiso y desempeño empresarial percibido ($p = 0,927$) podría estar reflejando una cercanía conceptual entre ambas dimensiones, lo cual deberá ser examinado mediante análisis de validez discriminante y muestras mayores en futuras investigaciones.

También hay que interpretar con precaución la fuerte asociación observada entre liderazgo femenino y cultura organizacional e inclusión ($p = 0,940$). Si bien ambas dimensiones representan constructos conceptualmente relacionados, la magnitud del coeficiente sugiere cierto solapamiento entre algunos de sus indicadores. Esto podría ser debido a la forma en que los participantes perciben al mismo tiempo las prácticas de liderazgo y las características del contexto organizacional, por lo que se deberían realizar investigaciones futuras que profundicen en la estructura factorial y validez discriminante del instrumento.

Por otra parte, la relación directa entre el liderazgo femenino y el desempeño empresarial percibido era mucho menor que la existente entre la comunicación, la satisfacción y el desempeño. Lo anterior significa que el aporte del liderazgo al desempeño organizacional no depende exclusivamente del género de quien ocupa una posición directiva, sino también de factores como la cultura organizacional, la calidad de la comunicación, la disponibilidad de recursos, la autonomía para la toma de decisiones y las condiciones institucionales. Las entrevistas también

confirmaron esta lectura, pues los participantes señalaron que los resultados organizacionales son influenciados por múltiples factores, más allá del liderazgo.

Finalmente, si bien los participantes constataron avances en las prácticas de inclusión y desarrollo profesional, también identificaron obstáculos persistentes al acceso de las mujeres a los puestos directivos, tales como los estereotipos de género, las exigencias profesionales más elevadas y el acceso desigual a redes de decisión. Estos resultados coinciden con estudios recientes que señalan que las posibilidades de liderar siguen estando condicionadas por factores organizacionales y culturales, más allá de las capacidades personales. Los resultados, por tanto, avalan la importancia de fortalecer las políticas institucionales orientadas a la promoción transparente, la mentoría, la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral y personal.

Dado el diseño transversal, el muestreo no probabilístico y el carácter perceptual de las variables analizadas, los resultados deben considerarse como una aproximación exploratoria al fenómeno investigado y no como evidencia causal o representativa de todo el sector financiero ecuatoriano. En estudios posteriores se podría incrementar la muestra, incorporar indicadores objetivos de desempeño empresarial y profundizar en la validación psicométrica del instrumento, con el fin de fortalecer la evidencia empírica.

6. Conclusiones

Los resultados muestran una relación positiva entre el liderazgo femenino, la cultura organizacional, la comunicación, el clima laboral y el desempeño empresarial percibido en las instituciones participantes. Las dimensiones mejor valoradas fueron comunicación y clima laboral, satisfacción y compromiso y desempeño empresarial percibido, mientras que liderazgo femenino y cultura organizacional e inclusión presentaron una mayor variabilidad en las respuestas.

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos evidenció que la escucha activa, la comunicación abierta, el manejo colaborativo de conflictos, la organización del trabajo y el desarrollo profesional favorecen el compromiso y el funcionamiento de los equipos. Sin embargo, las entrevistas también mostraron que el desempeño organizacional depende de otros factores, como la cultura institucional, los recursos disponibles y las características de cada organización. Las asociaciones observadas deben interpretarse con cautela. Las elevadas correlaciones entre algunas dimensiones sugieren una estrecha relación entre los constructos y la necesidad de seguir fortaleciendo la validación del instrumento. Asimismo, el análisis por género no encontró diferencias estadísticamente significativas después de aplicar la corrección por comparaciones múltiples.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentran el tamaño de la muestra, el muestreo no probabilístico, el diseño transversal y el uso de indicadores basados en percepciones. Futuras investigaciones deberían incorporar muestras más amplias, indicadores objetivos de desempeño empresarial y nuevas pruebas de validación para profundizar en el análisis del liderazgo femenino en el sector financiero ecuatoriano.

Financiamiento

La investigación no contó con financiamiento proveniente de convocatorias nacionales o internacionales. El desarrollo del estudio fue financiado exclusivamente por los autores

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses de carácter económico, institucional, profesional o personal que pudieran haber influido en el desarrollo de la investigación, el análisis de los resultados o la elaboración del manuscrito.

Contribución de los autores

María Paulina Brito Ochoa: Conceptualización; metodología; investigación; administración del proyecto; supervisión; validación; redacción – borrador original; redacción – revisión y edición.

Fabricio Alfonso Vasco Mora: Conceptualización; metodología; investigación; curación de datos; análisis formal; visualización; redacción – borrador original; redacción – revisión y edición.

Marjorie Ligena Noboa Auz: Investigación; análisis formal; validación; recursos; redacción – borrador original; redacción – revisión y edición.

Declaración de uso de inteligencia artificial

Durante la preparación de este manuscrito, los autores utilizaron SciSpace y ResearchRabbit como herramientas de apoyo para la revisión y exploración de literatura científica actualizada, así como para la identificación de estudios relevantes relacionados con la temática de investigación. Asimismo, se utilizó ChatGPT (OpenAI) como herramienta de apoyo para la revisión lingüística, mejora de la redacción, claridad y coherencia del texto. Los autores revisaron y verificaron los resultados obtenidos mediante esta herramienta y asumen plena responsabilidad por la exactitud, originalidad, integridad y contenido final del artículo.

Referencias bibliográficas

- Acker, J. (2006). *Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations*. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. (2024). *ATLAS.ti* (2024) [Software de análisis cualitativo]. <https://atlasti.com>
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>

- Baselga-Pascual, L., & Vähämaa, E. (2021). Female leadership and bank performance in Latin America. *Emerging Markets Review*, 48, 100807. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100807>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/PasaaParitat/article/view/4703/3406>
- Brinkmann, S. (2022). *Qualitative interviewing: Conversational knowledge through research interviews* (2nd ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197648186.001.0001>
- Coba, E., Díaz-Córdova, J., Carrion-Gavilanes, G., & Chango-Casanova, D. (2022). La diversidad de género y el rendimiento en el sector financiero ecuatoriano. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(2), 561–586. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n2.2022.10>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2697821>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- García-Meca, E., García-Sánchez, I. M., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking & Finance*, 53, 202–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.12.002>
- Gierke, L. A., Schlamp, S., & Gerpott, F. H. (2025). Which organisational context factors help women to obtain and retain leadership positions in the 21st century? A systematic review

-
- and research agenda for human resource management. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 336–370. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12568>
- Holm, S. (1979). A simple sequentially rejective multiple test procedure. *Scandinavian Journal of Statistics*, 6(2), 65–70. <https://www.jstor.org/stable/4615733>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60–66. <https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Principales resultados de mercado laboral y pobreza anual 2024*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inc/EMPLEO/2024/anual/Principales-resultados_de_Mercado_Laboral_y_Pobreza_Anual_2024_final.pdf
- Mann, H. B., & Whitney, D. R. (1947). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *Annals of Mathematical Statistics*, 18(1), 50–60. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177730491>
- O'Brien, W., Hanlon, C., & Apostolopoulos, V. (2023). Women as leaders in male-dominated sectors: A bifocal analysis of gendered organizational practices. *Gender, Work & Organization*, 30(6), 1867–1884. <https://doi.org/10.1111/gwao.13019>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Women in business and management: The business case for change*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-business-case-change>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Sahay, R., & Čihák, M. (2018). *Women in finance: A case for closing gaps* (IMF Staff Discussion Note No. 18/05). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781484375907.006>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational-Culture-and-Leadership-5th-Edition-p-9781119212041>
- Superintendencia de Bancos. (2021, 24 de noviembre). Actores públicos y privados ratifican compromiso por la inclusión financiera con enfoque de género.

<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/actores-publicos-y-privados-ratifican-compromiso-por-la-inclusion-financiera-con-enfoque-de-genero/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024a). Guía para el diseño de productos con perspectiva de género. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Gui%CC%81a-Productos-Perspectiva-Ge%CC%81nero-SEPS-2024.pdf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024b). La mujer en la economía popular y solidaria. <https://www.economiasolidaria.gob.ec/la-economia-popular-y-solidaria-tiene-rostro-de-mujer/>

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>

The Jamovi project. (2025). *jamovi* (2025) [Software]. <https://www.jamovi.org>