



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ROLES DE ALTA
GERENCIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciada en Gestión del Talento Humano.

AUTORES:

María José Caiza Chisaguano
Valeria Carolina Palacios Ludisaca

TUTOR:

Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina

**LATACUNGA – ECUADOR
FEBRERO 2025**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

María José Caiza Chisaguano, con cédula de ciudadanía No. 0550636229, Valeria Carolina Palacios Ludisaca, con cédula de ciudadanía No. 1850441518, declaramos ser autores del presente **“COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ROLES DE ALTA GERENCIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, siendo la Ps. Evelyn Alexandra Tovar Molina. Mg tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, febrero 21 del 2025



María José Caiza Chisaguano
C.C: 0550636229



Valeria Carolina Palacios Ludisaca
C.C: 1850441518

CONTRATO DE DESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **CAIZA CHISAGUANO MARÍA JOSÉ**, identificado con cédula de ciudadanía No. **0550636229** de estado civil **soltera**, a quien en lo sucesivo se denominará **LA CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora **Idalia Eleonora Pacheco Tigselema**, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxí, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. – **LA CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ROLES DE ALTA GERENCIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Abril 2021 – Agosto 2021

Finalización de la carrera: Octubre 2024 – Marzo 2025

Aprobación en Consejo Directivo: de del 2025

Tutora: Ps. Evelyn Alexandra Tovar Molina Mg

Tema: “**COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ROLES DE ALTA GERENCIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**”

CLÁUSULA SEGUNDA. - **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **LA CEDENTE**, autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **LA CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.

e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que LA CESIONARIA no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido LA CEDENTE declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de LA CESIONARIA el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo sentido LA CEDENTE podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de LA CEDENTE en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 21 días del mes de febrero del 2025.



María José Caiza Chisaguano
EL CEDENTE

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

CONTRATO DE DESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **PALACIOS LUDISACA VALERIA CAROLINA**, identificado con cédula de ciudadanía No. **1850441518**, de estado civil **soltera**, a quien en lo sucesivo se denominará **LA CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. – **LA CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ROLES DE ALTA GERENCIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Abril 2021 – Agosto 2021

Finalización de la carrera: Octubre 2024 – Marzo 2025

Aprobación en Consejo Directivo: de del 2025

Tutora: Ps. Evelyn Alexandra Tovar Molina Mg

Tema: “**COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ROLES DE ALTA GERENCIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**”

CLÁUSULA SEGUNDA. - **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **LA CEDENTE**, autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **LA CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.

e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que LA CESIONARIA no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido LA CEDENTE declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de LA CESIONARIA el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo sentido LA CEDENTE podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de LA CEDENTE en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 21 días del mes de febrero del 2025.



Valeria Carolina Palacios Ludisaca
EL CEDENTE

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA



AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Proyecto de Investigación sobre el título:

“COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS ROLES DE ALTA GERENCIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”, de Caiza Chisaguano María José; Palacios Ludisaca Valeria Carolina, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 21 de febrero de 2025

Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina

C.C.:0503804593

TUTORA





APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente **Informe de Investigación** de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**; por cuanto, los postulantes: **Caiza Chisaguano María José; Palacios Ludisaca Valeria Carolina**, con el título del Proyecto de Investigación **“COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS ROLES DE ALTA GERENCIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación. Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 21 de febrero de 2025

Para constancia firman:

Mgs. Angelita Elizabeth Romero Poveda
C.C: 0503241119
LECTOR 1 (PRESIDENTE)

Mgs. María Edith Ortiz Mora
C.C: 1707186076
LECTOR 2 (MIEMBRO)

Mgs. Kevin Ramiro Herrería Gallardo
C.C: 0503141269
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud, deseo expresar mi reconocimiento a todas aquellas personas e instituciones que hicieron posible la realización de esta investigación.

En primer lugar, extiendo mi más sincero agradecimiento a la Mgs. Evelyn Tovar, mi tutora por su invaluable guía, paciencia y compromiso, durante todo el desarrollo de esta tesis. Su apoyo constante, conocimiento y orientación han sido fundamentales para alcanzar este objetivo.

Así mismo quiero expresar mi reconocimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO, una institución que no solo nos abrió sus puertas para la recopilación de información si no también me brindo su confianza y apoyo en este proceso. Su colaboración fue esencial para el desarrollo de esta investigación, permitiéndome conocer de cerca su invaluable labor y compromiso en el crecimiento económico y social de nuestra comunidad.

A mis Padres y Hermanos, sobrinos y demás familia por sus palabras de aliento en los momentos difíciles y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. A mis amigos y compañeros de estudio, por las interminables horas de trabajo en equipo, las noches de desvelo. Este logro no es solo mío, sino también de quienes me rodearon y me ayudaron a alcanzarlo.

Por último, quiero agradecer a una persona muy especial en mi vida, con la cual inicié este gran reto llamado Universidad. Juntos compartimos sueños, esfuerzos y momentos inolvidables que marcarán para siempre esta etapa de nuestras vidas. Gracias por ser parte de este viaje.

María J. C.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres y hermano Magdalena Ludisaca, Bolívar Palacios y Victor Palacios por ser mi apoyo constante en el transcurso de este arduo pero gratificante camino.

Extiendo mi más sincero agradecimiento a la Mgs. Evelyn Tovar por su guía, paciencia y apoyo incondicional en el transcurso de esta investigación. Sus consejos y compromiso han sido fundamentales para alcanzar este objetivo.

Asi mismo quiero expresar mi agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO, institución que nos abrió sus puertas y nos brindó su confianza para la recopilación de información durante todo el proceso de investigación.

Valeria P.

DEDICATORIA

Esta tesis quiero dedicar en primer lugar a Dios por ser mi guía y mi fortaleza en cada paso de este camino, por darme la sabiduría y la perseverancia necesaria para alcanzar esta meta.

A mis Padres, Arturo y Eulalia por su amor incondicional, y por ser mi pilar fundamental y brindarme siempre su apoyo para no rendirme y seguir adelante ya que sin su apoyo esto no sería posible, así también quiero dedicar a Luka por que llego en el mejor momento para tener un motivo por el que debo seguir.

Por último, quiero dedicar esta tesis a una persona muy especial e importante en mi vida la cual siempre creyó en mí y tuve su apoyo incondicional

María J. C.

DEDICATORIA

A Dios, por su bendición durante toda mi carrera. A mis seres más cercanos por enseñarme el valor del esfuerzo y la disciplina, valores que han sido la base de mis logros; gracias por ser mi ejemplo y mi guía en cada paso de mi vida.

Este proyecto va dedicado a mi abuelita Fabiola Olovache quien con su amor y apoyo constante han sido de gran valor en el transcurso de mi camino académico. También a mi mascota Leo quien con su ternura y compañía me han ayudado a jamás rendirme.

A mis amigos y compañeros quienes supieron ser un gran apoyo y muchas veces una guía en el transcurso del camino.

Con mucho cariño para todos ustedes

Valeria P.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ROLES DE ALTA GERENCIA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

AUTORES:

Caiza Chisaguano María José
Palacios Ludisaca Valeria Carolina

RESUMEN

El rol en la alta gerencia de las cooperativas de ahorro y crédito es clave para una gestión organizacional eficiente y una toma de decisiones estratégica. No obstante, el desarrollo de competencias directivas sigue siendo un reto en muchas de estas instituciones, por lo que la usencia de competencias directivas genera problemas administrativos, riesgos financieros y una baja satisfacción entre los socios. Es por ello que este estudio tiene por objetivo general proponer estrategias que fortalezcan las competencias directivas en los roles de alta gerencia de una COAC para su fortalecimiento. En donde se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, empleando la encuesta que tiene por nombre modelo de competencias directivas de Morandi, Kahkonen, Aaltonen (2021). La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de $\alpha = 0,86$, lo que refleja una alta consistencia interna. La población de estudio estuvo conformada por 35 colaboradores en roles de alta gerencia. Los resultados evidenciaron que 17 competencias se encuentran en un nivel alto, destacando la fiabilidad y la colaboración. A demás 11 competencias se ubicaron en un nivel medio, entre ellas: innovación, responsabilidad, pensamiento conceptual, flexibilidad y compromiso. Sin embargo, la confianza en uno mismo presentó un nivel bajo. A partir de estos hallazgos, se diseñaron estrategias para fortalecer las competencias directivas y mejorar la gestión organizacional en una Cooperativa de la ciudad de Latacunga, enfocándose en el desarrollo profesional de los directivos.

Palabras clave: Competencias directivas, Roles de alta gerencia, Entidad financiera.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

THEME: “MANAGERIAL COMPETENCIES IN TOP MANAGEMENT ROLES IN A SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE IN THE CITY OF LATACUNGA.”

Authors:

Caiza Chisaguano María José
Palacios Ludisaca Valeria Carolina

ABSTRACT

The role of senior management in savings and credit cooperatives is key to efficient organizational management and strategic decision-making. However, the development of managerial competencies remains a challenge in many of these institutions, and the lack of managerial competencies generates administrative problems, financial risks, and low member satisfaction. For this reason, the general objective of this study is to propose strategies to strengthen managerial competencies in the top management roles of a COAC in order to strengthen them. A descriptive study with a quantitative approach was carried out using a survey called the managerial competencies model by Morandi, Kahkonen, and Aaltonen (2021). The instrument's reliability was determined by Cronbach's Alpha coefficient, obtaining a value of $\alpha = 0.86$, reflecting a high internal consistency. The study population consisted of 35 employees in senior management roles. The results showed that 17 competencies were high, with reliability and collaboration standing out. In addition, 11 competencies were at a medium level, including innovation, responsibility, conceptual thinking, flexibility, and commitment. However, my self-confidence was at a low level. Based on these findings, strategies were designed to strengthen managerial competencies and improve organizational management in a cooperative in the city of Latacunga, focusing on the professional development of managers.

Keywords: Managerial Competencies, Top Management Roles, Financial Institution.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Estados Unidos, las organizaciones enfrentan un mercado altamente competitivo, impulsado por la digitalización y la globalización, lo que exige que los líderes desarrollen competencias directivas efectivas para gestionar el cambio y la incertidumbre. Northouse (2018) destaca que un liderazgo efectivo requiere habilidades estratégicas, comunicativas y de gestión de personas para tomar decisiones acertadas y garantizar la sostenibilidad organizacional. La falta de estas competencias puede generar pérdida de competitividad, bajo rendimiento y dificultades para la adaptación a nuevos entornos. Harvard Business Review subraya que los líderes deben ser capaces de prever tendencias, evaluar riesgos y tomar decisiones estratégicas que aseguren la viabilidad a largo plazo de las organizaciones financieras (Goleman, 2000). Además, en un mundo donde la tecnología y la innovación cambian constantemente la manera en que operan las empresas, la capacidad de adaptación y liderazgo se convierte en un requisito indispensable para la supervivencia de las organizaciones. La gestión de recursos, tanto humanos como financieros, depende en gran medida del liderazgo y la toma de decisiones fundamentadas en conocimientos técnicos y habilidades de comunicación efectiva

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel clave en la inclusión financiera, especialmente en comunidades rurales y sectores vulnerables, pero muchas de ellas enfrentan desafíos debido a la falta de competencias directivas en sus líderes. León y Oñate (2024), señalaron que "la falta de formación en competencias directivas es uno de los principales obstáculos para el desarrollo de las cooperativas en el país" (p.14), en un informe del Banco Central del Ecuador esta deficiencia se traduce en una gestión ineficaz, dificultades en la planificación estratégica y limitaciones en la adopción de tecnologías innovadoras. Según Galarza Torres (2019). resalta que "las cooperativas en Ecuador necesitan líderes con habilidades en gestión financiera, toma de decisiones estratégicas y liderazgo colaborativo para enfrentar los desafíos actuales" (p. 15). En este contexto, la carencia de habilidades gerenciales ha resultado en problemas administrativos, fallas en la organización interna y dificultades en la prestación de servicios financieros a los socios. La falta de liderazgo adecuado impide la planificación de estrategias efectivas que permitan a las cooperativas mantenerse competitivas en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

En el análisis de la cooperativa en Latacunga, se ha identificado que la falta de conocimientos en gestión estratégica ha dificultado la implementación de planes de desarrollo sostenible. La ausencia de una visión clara y de habilidades en la toma de decisiones estratégicas ha provocado que la cooperativa enfrente dificultades financieras y operativas. La formación en dirección y gestión de personas es un factor crítico para garantizar que los directivos puedan motivar y guiar a sus equipos de trabajo de manera eficiente. En muchas ocasiones, los líderes carecen de formación en administración y dirección de empresas, lo que se traduce en una deficiente organización interna y una toma de decisiones basada en experiencias empíricas en lugar de metodologías científicas y técnicas modernas.

En términos financieros, la falta de competencias directivas también se ha reflejado en la gestión de riesgos, ya que las decisiones inadecuadas pueden comprometer la estabilidad económica de la cooperativa. Un mal manejo de los fondos, combinado con la ausencia de estrategias claras para la captación y retención de clientes, puede derivar en una pérdida de confianza por parte de los socios. La eficiencia en la gestión financiera es esencial para que las cooperativas puedan seguir ofreciendo servicios de calidad y fomentando el acceso a financiamiento en comunidades vulnerables. Además, la falta de liderazgo colaborativo dentro de la cooperativa ha generado una cultura organizacional débil, en la que los empleados no se sienten motivados a innovar o aportar soluciones creativas para mejorar el desempeño de la entidad.

A través de una reunión con la jefe de talento humano se levantó un detalle de causas y efectos en la cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga, por lo que se mencionó que las competencias directivas son importantes dentro de la institución ya que existen dificultades con los líderes y sus subordinados. Por lo tanto, se realizó un estudio interno de la cooperativa por lo que se evidencia que "las competencias directivas en liderazgo, gestión de riesgos y comunicación efectiva son esenciales para mejorar el desempeño organizacional y la satisfacción de los miembros". La ausencia de estas competencias genera problemas administrativos, riesgos financieros y una baja satisfacción entre los socios. Según Cárdenas y Yupangui (2020) señala que "la capacitación en competencias directivas específicas puede mejorar significativamente la efectividad de los líderes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Latacunga, contribuyendo a una mejor gestión y crecimiento sostenible" (p. 34).

Esta problemática no solo afecta la eficiencia operativa de la cooperativa, sino también su capacidad para responder a las necesidades de sus socios y generar confianza en su comunidad.

1.1. Justificación De La Investigación

En el mundo actual, las cooperativas financieras enfrentan un entorno cada vez más competitivo y cambiante. Para mantenerse a flote y prosperar, necesitan directivos que no solo tomen decisiones estratégicas, sino que también inspiren y guíen a sus equipos con una visión clara del futuro. Un líder con preparación y habilidades bien desarrolladas no solo ayuda a que la cooperativa alcance sus objetivos, sino que también fortalece el sentido de comunidad dentro de la organización, incluso en tiempos de crisis.

En una Cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga, este estudio resulta altamente pertinente y factible debido a que la cooperativa ya cuenta con una estructura organizativa que facilita el fortalecimiento de la dirección. La cooperativa CACPECO, como muchas otras en la región, ha estado trabajando en la capacitación y profesionalización de sus directivos con el fin de mejorar la competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Esto abre una oportunidad clara para aplicar herramientas y metodologías que permitan evaluar cómo las competencias directivas influyen directamente en su éxito y eficiencia operativa.

La existencia de recursos como entrevistas con líderes cooperativos y el análisis del desempeño organizacional en CACPECO es un punto clave para desarrollar un estudio sólido. Además, el creciente interés del sector financiero por profesionalizar la gestión cooperativa, particularmente en CACPECO, abre la puerta a la implementación de estrategias efectivas que optimicen los procesos internos y externos, lo que contribuirá al crecimiento sostenible de la cooperativa.

La viabilidad de este estudio se refuerza por la disposición de CACPECO a implementar nuevas estrategias de dirección y su interés por adoptar modelos innovadores. Al ser una cooperativa abierta a la mejora continua, este estudio podrá generar recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos de la investigación, contribuyendo así a la profesionalización de su gestión y al fortalecimiento de sus capacidades directivas. Esto no solo optimiza la competitividad de la cooperativa, sino que también mejora su capacidad para enfrentarse a los retos del entorno financiero y empresarial

Este estudio a realizar es factible ya que cuenta con un respaldo sólido: existen investigaciones previas que demuestran la importancia del liderazgo en cooperativas, CACPECO ya ha trabajado en la capacitación de sus directivos, y hay herramientas disponibles para evaluar su desempeño. Además de ello la cooperativa está abierta a la mejora continua, lo que facilita la recolección de información y la aplicación de estrategias efectivas. Con acceso a entrevistas, datos organizacionales y metodologías probadas, esta investigación no solo es viable, sino que también puede generar impacto real en la gestión de CACPECO, fortaleciendo su liderazgo y sostenibilidad a largo plazo.

La importancia de esta investigación radica en su impacto directo en la vida de los dirigentes y los equipos de trabajo dentro de la cooperativa. Una dirección sólida y bien preparada no solo mejora los resultados financieros, sino que también crea un ambiente laboral más colaborativo, con una comunicación más efectiva y una cultura organizacional más fuerte. Capacitar a los directivos en habilidades como liderazgo participativo, resolución de conflictos y toma de decisiones estratégicas no solo beneficia a la cooperativa, sino que también fortalece la relación con sus socios y la comunidad.

Este estudio no solo busca entender la importancia de las competencias directivas, sino también proponer soluciones prácticas y aplicables para mejorar la gestión de las cooperativas. A largo plazo, contar con directivos mejor preparados significa mayor estabilidad y crecimiento para estas organizaciones, garantizando que sigan cumpliendo su misión de ofrecer servicios financieros accesibles y sostenibles.

1.2. Pregunta De Investigación

¿De qué manera se puede fortalecer las competencias directivas en los roles de alta gerencia en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Latacunga?

1.3. Objetivo General

Proponer estrategias que fortalezcan las competencias directivas en los roles de alta gerencia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la Ciudad de Latacunga

1.4. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente las competencias directivas en los roles de Alta Gerencia.

- Diagnosticar las competencias directivas en los roles de alta gerencia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito gerencia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Latacunga.
- Determinar las competencias directivas más altas en los roles de alta Gerencia en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Latacunga.

2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

2.1. Antecedentes

Según Romero, et. al (2021) en su estudio titulado "Competencias directivas y gestión de la innovación dentro de las Universidades" en España, indica que el propósito fue identificar las competencias directivas como base para una gestión efectiva de la innovación a demás los escenarios cambiantes de la sociedad requieren que los directivos posean habilidades específicas para liderar procesos de innovación y adaptación dentro de las Universidades. Para ello en el estudio se empleó el método cuantitativo y se aplicó la encuesta transversal skills y modelo de gestión de innovación a 68 directivos las que tuvieron una confiabilidad de 0.988 y 0.995, Los resultados del estudio indicaron que las competencias directivas deben ser capaces de gestionar la innovación haciendo referencia a que se deben adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales, sino también fomentar un entorno en el que la innovación sea constante y estratégica. La importancia del estudio es relevante ya que al ser una investigación cuantitativa demuestra que las competencias directivas son base para poder gestionar innovación a nivel de las universidades, donde se sugiere la capacitación rápida para que los directivos puedan generar una mejor dirección y con ello empezar a gestionar la innovación, con el fin de tener mejores resultados dentro de las universidades.

Según Martínez et. al (2016) El estudio titulado "*Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior*", realizada en México, aborda la importancia de las competencias directivas en el contexto de la educación superior. Por lo que el presente estudio tiene como objetivo proponer un modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de las IES. El estudio empleo una metodología cualitativa y descriptiva, en donde se menciona que fue de tipo no experimental y transversal. Se selecciono una población de 80 directivos de instituciones de educación superior para aplicar la encuesta y poder proponer el modelo de competencias directivas. El resultado fue que la implementación del modelo propuesto puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la gestión educativa y al logro de los objetivos institucionales. El estudio concluyo en que los directivos de las IES deben desarrollar competencias directivas específicas que les permitan conducir eficazmente sus organizaciones en un entorno global, y que la implementación del modelo propuesto puede

contribuir significativamente al fortalecimiento de la gestión educativa y al logro de los objetivos institucionales.

Según Salinas y Samaniego (2024) en el estudio realizado en Ecuador el cual fue titulado *"Las competencias directivas en la formación profesional de los estudiantes de la carrera de Educación Inicial en la Universidad Nacional de Loja"*, se enfocó en analizar cómo las competencias directivas influyen en la formación de futuros profesionales, dándonos como objetivo principal examinar la incidencia de las competencias directivas en la formación profesional de los estudiantes de la carrera de Educación Inicial en la UNL. Para ello, se empleó una metodología de enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos que permitieron obtener una visión integral del comportamiento y contexto del grupo de estudio. Se diseñaron instrumentos como encuestas dirigidas a 56 estudiantes de los paralelos A y B de la modalidad presencial de la carrera de Educación Inicial, así como a 16 docentes de la misma carrera. Además, se realizaron entrevistas a 20 directivos locales para conocer sus perspectivas sobre la formación en competencias directivas. Aunque no se mencionó un coeficiente de fiabilidad específico para los instrumentos utilizados, la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas fortaleció la validez de los hallazgos. El resultado fue que tanto estudiantes como docentes reconocen la importancia de las competencias directivas en la formación profesional. Se evidenció que los participantes han estado involucrados en actividades formativas relacionadas con estas competencias, destacando habilidades como es planificación, comunicación, organización y liderazgo. Con todo lo recolectado se concluye que la necesidad de implementar programas específicos, como mentorías, cursos especializados y actividades extracurriculares, para fortalecer las competencias directivas entre los estudiantes y docentes de Educación Inicial en la UNL. Estas acciones no solo promoverán el crecimiento personal y profesional de los involucrados, sino que también contribuirán al fortalecimiento del sistema educativo en su conjunto

2.2. Competencias

De un modo genérico se puede entender que la competencia comprende los conocimientos, habilidades y destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas, de acuerdo con criterios de desempeño óptimos, especialmente en el medio laboral o profesional (Dávalos y Narváez, 2013)

También se define como la capacidad que el ser humano debe tener para resolver, de forma eficaz y autónoma, problemas que se pueda encontrar en su vida o en su contexto, y se fundamentan en un saber profundo, no solo en un poder ejecutar acciones o funciones productivas, se trata de un saber para pertenecer y participar en la sociedad (González et al, 2004). Por otra parte, se puede interpretar como la capacidad compleja que integra conocimientos, habilidades, destrezas, acciones, pensamientos, criterios y desempeños en situaciones específicas y concretas (saber hacer en forma pertinente). Las competencias se construyen, se fortalecen y evolucionan permanentemente.

Desde la línea de investigación en complejidad y competencias, establecida por Sergio Tobón en 2008, se retoman varios de los elementos planteados en estas definiciones, como conocimientos, habilidades, pensamientos, idoneidad, desempeño y destrezas. En ese sentido, las competencias se conciben como procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos que, por lo general, son complejos, que se basan en sinergias entre individuos con mundos complejos; consiguiente, las competencias se entienden desde la arista de la complejidad en las interacciones del individuo con el objeto o Universo en general, para lo cual se integran diferentes saberes (saber, saber ser, saber hacer), para ejecutar actividades o resolver problemas, siempre planteados desde la perspectiva de la mejora continua de las actitudes y aptitudes del individuo. De esta manera, se aporta al desarrollo colectivo de la sociedad, con respeto por la naturaleza y los seres vivos. En otras palabras, las competencias son comprendidas desde la integralidad del ser como herramientas para el desarrollo personal, en aras de contribuir a la estructuración de un tejido favorable para el desarrollo económico y social de la sociedad (Tobón, 2008).

Igualmente, algunos autores reiteran que las competencias básicas permiten al individuo utilizar sus recursos personales (habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias) para actuar de manera activa, efectiva y responsable en la edificación de su proyecto de vida. El conjunto de competencias básicas lo constituyen los saberes imprescindibles para llevar una vida cómoda (Villodres, 2010).

Por tanto, las competencias básicas que se pueden encontrar dentro de las genéricas son las que se comparten por un amplio rango de profesiones; deben ser aprendidas hasta un nivel por todos los ciudadanos; son necesarias en distintos escenarios profesionales con diferentes

funciones, tareas, por otro lado, hoy en día son demandadas por el mercado laboral, por lo que su adquisición mejora los ambientes de los equipos y la empleabilidad del individuo (Álvarez y Sánchez, 2017).

Después de haber abordado el concepto de investigación y sus diferentes clasificaciones, queda indagar si estas guardan relación con las competencias o si existe una categoría que las contemple. Así, las competencias investigativas se definen como las capacidades que tiene una persona para abordar problemas de investigación, o identificar necesidades u oportunidades que pueden ser subsanadas a partir de un proceso metódico de adquisición y análisis de información, mediante la aplicación de conceptos o definiciones en cada disciplina, de habilidades y de pensamiento lógico, crítico y reflexivo, para responder de manera asertiva a los interrogantes o cuestionamientos derivados de la investigación (Álvarez y Sánchez, 2017).

Se han identificado también numerosas clasificaciones de competencias, dependiendo del contexto en el cual se utilizan y de las comprensiones e intereses de los autores.

Tabla 1

Clasificación de las competencias

Autor	Tipos
Contreras (2011)	<p>Básicas, genéricas, específicas.</p> <p>Básicas, genéricas, laborales de gestión, laborales técnicas específicas.</p> <p>Duras, blandas.</p> <p>Técnica, metodológica, social, participativa.</p> <p>Cognitivas, procedimentales, actitudinales.</p> <p>Conocimientos, habilidades, actitudes, valores.</p> <p>Transversales, específicas de la profesión, específicas del actuar profesional, de gestión.</p>

	Intrapersonales, interpersonales, profesionales y disciplinares.
	Conceptuales, metodológicas, humanas, de alta dirección.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2015)	Competencias claves Se pueden considerar como esas herramientas vitales que deben tener los individuos para poder socializar e interactuar con sus pares y, de esta forma, prolongar su vida psicológica y física en diferentes aspectos, que les permitan ser personas sociables para el beneficio individual y colectivo.
Caro Valverde et al. (2003)	Competencias generales y comunicativas. Son aquellas a las que se puede recurrir para ejecutar acciones de todo tipo, incluyendo actividades comunicativas o basales para sobrevivencia del individuo.

Existen autores que clasifican las competencias como básicas, específicas y transversales, a continuación, se detalla un poco más respecto al tema.

2.2.1. Competencias básicas

Cabe mencionar que las competencias están interrelacionadas, por eso son más relevantes en conjunto que separadas. Su definición establece que sean potencialmente válidas en muchos ámbitos sociales y territoriales, aunque no deben considerarse un producto final y libre de problemas, es decir, no perfectibles (Buscá y capllonch, 2019).

Tabla 2*Conceptos de “competencias básicas”*

Autor	Conceptos
Latorre Ariño (2016)	Las competencias básicas son responsabilidad del Estado, toda vez, que son las capacidades mínimas que deben tener los ciudadanos para ejercer efectivamente su rol de ciudadano. Todos los discentes no deben por qué desarrollar todas las competencias en un grado de máximo; cada uno tiene sus características y actitudes.
Villodres Mateo (2010)	Las competencias básicas se basan en el uso de sus recursos personales (habilidades, actitudes, de su proyecto de vida y de la mejora de las condiciones de su entorno cercano.

2.2.2. Competencias transversales

Otras competencias que se pueden analizar a partir de los diferentes puntos de vista y que pueden complementar los conceptos de integralidad del ser en pro de ser elemento útil para el desarrollo de la sociedad, serían las transversales. Estas no solo se enmarcan en las competencias elementales para insertarse a un contexto social, sino que extraen elementos técnicos de algunas áreas del conocimiento, es decir, se pueden encontrar en diferentes currículos de los perfiles de los profesionales (Casanova Romero, 2011).

Tabla 3*Competencias transversales*

Autores	Concepto
Garcia (2009)	Necesarias en un titulado con ese nivel académico, pero no necesariamente relacionadas con sus conocimientos técnicos.
Raciti (2015)	Son las denominadas competencias no cognitivas como las competencias socioemocionales, estas también son denominadas por

el Ministerio del Trabajo de Colombia como competencias transversales.

- Sierra Villamil (2019)** Las competencias transversales corresponden, a aquellas que se deben encontrar intrínsecamente relacionadas en todos los currículos de los programas educativos y que corresponden a matemáticas, investigación, emprendimiento, creatividad, innovación, tecnológicas, entre otras.
- Gonzalez et al (2004)** Según estos autores, las competencias transversales se subdividen en instrumentales, personales, sistémicas y de información.
-

2.2.3. *Competencias específicas*

Otro tipo de competencias que pueden complementar la integralidad del ser dentro del contexto complejo de la funcionalidad y aporte positivo a la comunidad son las competencias específicas o técnicas. Estas se relacionan con los conocimientos técnicos de una profesión o saber en específico; son las que definen a un profesional y su capacidad a través de conocimientos, habilidades y destrezas para solucionar problemas de su campo de acción.

Tabla 4

Conceptos de competencias específicas

Autor	Concepto
Barragán y Buzón Garcia (2004)	Son las destrezas relacionadas con las áreas de estudio; son los métodos y técnicas propias a las diferentes áreas de cada disciplina según el área de conocimiento.
Gonzales Maura y Gonzales Tirados (2008)	Relativas a una profesión determinada.
Rodriguez Puerta (2021)	Son todas aquellas habilidades, conocimientos, valores y pensamientos requeridos para desarrollar de manera adecuada una

tarea o un trabajo, o son requeridas para cumplir el perfil de una profesional es específico.

Otra clasificación en la que los autores indican que se dividen las competencias es la que explicaremos a continuación.

2.2.4. Habilidades blandas y duras

Se evidencia la importancia que tienen las habilidades blandas, o sociales, como la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, iniciativa, pensamiento crítico, entre otras Cáceres y Pérez, (2016), para alcanzar los objetivos o metas que se plantean las organizaciones, ya sean desde actividades puntuales, planes o programas, que se establecen a mediano o largo plazo. Igualmente, en la siguiente redacción se encuentra numerosos conceptos que pretenden definir las competencias blandas.

Tabla 5

Conceptos de habilidades blandas

Autor	Concepto
Arroyo Herrería (2019)	Las habilidades blandas surgen en la década de 1980 de la mano de la formación empresarial, con el objetivo de dar respuesta a las nuevas necesidades de la sociedad, debido a la abundancia del conocimiento y como método para orientar a los jóvenes hacia su éxito académico y profesional.
Maturana Moreno y Guzmán Chitiva (2019)	Define el término soft skills como las cualidades o atributos personales, o nivel de compromiso de una persona que la distingue de los demás, aunque estas personas posean similares habilidades y tipo de experiencia. También se puede definir como la capacidad que tiene una persona de poner en práctica diferentes habilidades y destrezas dentro de una función específica que la da un componente diferenciador al individuo al momento de compararlo con un par semejante.

Por otro lado, el concepto de habilidades duras está alineado al de competencias técnicas o específicas; es decir, ambas se enmarcan en las capacidades que debe tener cada profesional en su respectiva área; estas habilidades son las que dan el componente diferenciador en cada una de las profesiones.

Tabla 6

Conceptos de habilidades duras

Autor	Concepto
Arroyo Herrería (2019)	Las competencias duras son todas aquellas competencias vinculadas directamente con los conocimientos y habilidades sobre un saber, área o disciplina en concreto que permite al profesional ejecutar de manera eficaz cargos o roles relacionados con su experticia.
Pelayo (2018)	Las competencias duras, o hard skills, son las relacionadas con el conocimiento académico y la formación curricular y que permiten diferenciar las profesiones desde sus capacidades de cumplimiento de funciones técnicas y metodológicas.

2.2.5. Habilidades Técnicas

Son el conocimiento y las capacidades específicas para realizar tareas y funciones en un entorno organizacional. Estas incluyen la comprensión de procesos, el manejo de herramientas tecnológicas y la capacidad para aplicar conocimientos especializados en áreas como la gestión financiera, el análisis de datos, y la supervisión operativa. En el contexto de las competencias directivas, las habilidades técnicas permiten a los líderes implementar estrategias eficaces, optimizar recursos y asegurar que las operaciones diarias se realicen de manera eficiente. Según Boyatzis (2020), estas habilidades son fundamentales para que los directivos puedan realizar análisis precisos y tomar decisiones informadas, basadas en un entendimiento profundo de los aspectos técnicos de su organización.

2.2.6. *Habilidades Interpersonales*

Las habilidades interpersonales, también conocidas como habilidades blandas, son cruciales para la gestión efectiva de equipos y la construcción de relaciones laborales sólidas. Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, la empatía, la capacidad para escuchar activamente, y la habilidad para negociar y resolver conflictos. En un entorno organizacional, las habilidades interpersonales permiten a los líderes motivar a sus equipos, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y manejar situaciones delicadas con tacto y sensibilidad. Boyatzis (2020) destaca que las competencias interpersonales son esenciales para la creación de un clima organizacional positivo y para obtener un liderazgo inclusivo y participativo.

2.2.7. *Habilidades Cognitiva*

Se relacionan con el pensamiento crítico, la capacidad de análisis, y la resolución de problemas complejos. Estas habilidades permiten a los líderes procesar información, identificar patrones, evaluar opciones y tomar decisiones estratégicas que beneficien a la organización. Las habilidades cognitivas también incluyen la capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones, lo cual es particularmente importante en un entorno de cambio constante. Boyatzis (2020) subraya que las habilidades cognitivas son cruciales para que los directivos puedan anticipar problemas, desarrollar soluciones innovadoras y guiar a sus organizaciones a través de desafíos complejos.

2.3. Competencias Directivas

Las competencias directivas son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los líderes gestionar de manera efectiva una organización. Según Spencer y Spencer (2020), "estas competencias incluyen habilidades interpersonales, estratégicas y de innovación, necesarias para garantizar el éxito organizacional".

Tabla 7*Clasificación de competencias directivas*

Tipo de Competencia	Definición	Ejemplo práctico
Estratégicas	Habilidades para planificar, anticipar riesgos y tomar decisiones basadas en datos.	Capacidad de implementar una estrategia financiera sostenible.
Interpersonales	Aptitudes para liderar equipos, negociar y comunicar de manera efectiva.	Resolución de conflictos entre departamentos.
Técnicas	Conocimiento específico del sector para la implementación de procesos eficientes.	Gestión de riesgo crediticio en cooperativas.

2.3.1. Características de las competencias directivas

Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a cambios en el entorno externo e interno (López y Gómez, 2022).

La flexibilidad no es solo una respuesta reactiva a las circunstancias, sino una habilidad proactiva que permite a individuos, organizaciones o sistemas ajustarse de manera efectiva a las demandas cambiantes de su entorno.

Liderazgo transformacional: Motivar a los empleados para superar sus propias expectativas (Bass, 2020).

Los líderes transformacionales logran inspirar un compromiso profundo y un desempeño excepcional en sus equipos. Sin embargo, su implementación requiere un enfoque estratégico y adaptativo, considerando las necesidades individuales y los contextos organizacionales

Orientación a resultados: Enfoque en el cumplimiento de metas específicas a través de una gestión efectiva (García et al., 2021).

Para las organizaciones que buscan cumplir con sus metas específicas de manera eficiente y efectiva esta es una buena estrategia ya que, a través de una gestión bien estructurada, este enfoque no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también fomenta una cultura de responsabilidad y excelencia

2.3.2. Principios fundamentales en el desarrollo de competencias directivas

Ética: La alta gerencia debe tomar decisiones alineadas con los valores de la cooperativa (Rodríguez y Pérez, 2021). Estas decisiones no solo deben alinearse con los valores organizacionales, sino que también deben promover una dirección responsable que garantice el bienestar colectivo de los miembros y empleados.

Sostenibilidad: Integrar prácticas que garanticen el equilibrio económico, social y ambiental. (Elkington, 2020). Este enfoque promueve un desarrollo que no solo prioriza el crecimiento económico, sino también la equidad social y la preservación del medio ambiente. En este sentido, la sostenibilidad se convierte en un pilar fundamental para construir sociedades más justas y resilientes.

Innovación: Fomentar un entorno que promueva la creatividad y el uso de nuevas tecnologías (Spencer y Spencer, 2020). Fomentar un entorno que favorezca la innovación no solo permite generar soluciones disruptivas, sino también adaptarse a los cambios y desafíos del entorno actual.

2.3.3. Tipos de competencias directivas

2.3.3.1. Conciencia emocional

Goleman (1995) la define como la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones y su impacto en nuestro comportamiento y decisiones.

Este autor enfatiza que la inteligencia emocional se basa en la capacidad de identificar y entender nuestras emociones, así como en reconocer cómo estas influyen en nuestro comportamiento y en la toma de decisiones.

Salovey y Mayer (1990) la describen como la habilidad para percibir con precisión las propias emociones y utilizarlas para guiar el pensamiento y la acción.

Definen la inteligencia emocional como la habilidad para percibir con precisión las emociones propias y utilizarlas de manera constructiva para orientar el pensamiento y la acción. Su enfoque destaca la importancia de integrar las emociones en los procesos cognitivos, permitiendo una toma de decisiones más equilibrada y adaptativa.

2.3.3.2. *Confianza en uno mismo*

Bandura (1997) la define como la creencia en la propia capacidad para organizar y ejecutar las acciones necesarias para manejar situaciones futuras.

La autoconfianza como un factor clave para enfrentar desafíos, destacando que la percepción de eficacia personal influye en cómo las personas abordan tareas y superan obstáculos.

Stajkovic y Luthans (1998) la describen como la convicción de que uno puede movilizar los recursos cognitivos y cursos de acción necesarios para ejecutar con éxito una tarea específica.

Hace referencia a la creencia de que somos capaces de poner en marcha nuestras habilidades mentales y tomar las acciones necesarias para cumplir con éxito una tarea específica.

2.3.3.3. *Fiabilidad*

Mayer, Davis y Schoorman (1995) la describen como la percepción de que una persona es digna de confianza, tiene integridad y es competente en su desempeño.

Su enfoque se centra en la confianza como un juicio basado en la honestidad, la capacidad y la coherencia de alguien en su desempeño.

Colquitt, Scott y LePine (2007) la definen como la consistencia y responsabilidad en el cumplimiento de compromisos y tareas asignadas.

Los autores resaltan la importancia de la fiabilidad y el seguimiento de las obligaciones como base para generar confianza.

2.3.3.4. *Mantenimiento del orden*

Covey (1989) lo considera como la capacidad para organizar y estructurar tareas y entornos de manera eficiente, priorizando actividades según su importancia.

El autor menciona que la clave está en enfocarse en lo que realmente importa, gestionando el tiempo y los recursos de forma efectiva para maximizar la productividad.

Fayol (1916) lo define como planificar, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar objetivos específicos de manera ordenada.

Su enfoque subraya la importancia de una gestión sistemática y metódica para lograr resultados eficaces en cualquier organización.

2.3.3.5. *Innovación*

Schumpeter (1942) la define como la introducción de nuevos productos, procesos o métodos en el mercado, que generan cambios significativos en la economía.

La innovación es un motor de cambio que impulsa el crecimiento y la evolución de las economías, cambiando lo establecido y creando nuevas oportunidades.

Amabile (1996) la describe como la producción de ideas novedosas y útiles por parte de un individuo o grupo de personas que trabajan juntas.

Su enfoque se dirige hacia la capacidad de producir soluciones originales que aporten valor, destacando la importancia del entorno y la colaboración.

2.3.3.6. *Responsabilidad*

Weber (1947) la describe como el compromiso y obligación de responder por las propias acciones y decisiones dentro de un marco social y ético.

Por lo tanto, la responsabilidad implica no solo actuar con autonomía, sino también considerar las normas y valores sociales que rigen el comportamiento.

McClelland (1961) la define como la disposición a asumir las consecuencias de las propias acciones y a rendir cuentas por ellas.

El autor resalta la importancia de la integridad personal y la voluntad de asumir los resultados, ya sean positivos o negativos, derivados de las decisiones

2.3.3.7. *Búsqueda de información*

Kuhlthau (1991) la define como el proceso de buscar significado y comprensión en respuesta a una necesidad de información, que implica múltiples etapas cognitivas y afectivas.

Este proceso no solo implica etapas cognitivas, como la recopilación y análisis de datos, sino también aspectos afectivos, como la confianza, que influyen en cómo las personas abordan y resuelven sus necesidades informativas.

Marchionini (1995) la describe como la actividad de localizar, evaluar y utilizar eficazmente información relevante para una necesidad específica.

Su enfoque se centra en las habilidades y estrategias necesarias para acceder y aplicar la información de forma eficiente y el uso adecuado de los recursos informativos.

2.3.3.8. *Pensamiento conceptual*

Bruner (1957) lo describe como la capacidad para categorizar información y reconocer patrones, facilitando la comprensión de conceptos abstractos.

Es esencial el aprendizaje, ya que facilita la estructuración del conocimiento y la transferencia de conceptos a nuevas situaciones.

Vygotsky (1986) lo define como la formación y utilización de conceptos a través de la interacción social y el lenguaje.

Según su enfoque, se desarrollan en un contexto social, donde el diálogo y la colaboración con otros juegan un papel clave en la construcción del pensamiento conceptual.

2.3.3.9. *Conocimiento lingüístico*

Chomsky (1965) lo define como la competencia innata de un hablante oyente ideal para generar y comprender oraciones en su lengua.

Se enfoca en el conocimiento implícito de las reglas gramaticales que permiten a las personas entender varias oraciones que incluso no las han escuchado antes.

Hymes (1972) lo describe como la capacidad no solo de formar oraciones gramaticalmente correctas, sino también de utilizarlas adecuadamente en diferentes contextos comunicativos.

Su enfoque va más allá de la gramática, incorporando la competencia comunicativa, que incluye el conocimiento de cuándo, dónde y cómo usar el lenguaje de forma efectiva según las normas sociales y culturales.

2.3.3.10. *Orientación al logro*

McClelland (1961) la define como la motivación para establecer y alcanzar metas desafiantes, buscando constantemente mejorar el rendimiento.

El autor menciona que esta motivación impulsa a las personas a buscar el éxito, superar obstáculos y esforzarse por alcanzar objetivos que representen un reto personal o profesional.

Atkinson (1964) la describe como la tendencia a esforzarse por superar estándares de excelencia y experimentar satisfacción al lograrlo.

Su enfoque resalta la importancia de la búsqueda de logros como una fuente de motivación, donde el deseo de alcanzar altos niveles de desempeño se combina con la gratificación personal que esto genera.

2.3.3.11. *Iniciativa*

Frese y Fay (2001) la definen como un comportamiento autoiniciado y proactivo que persigue objetivos desafiantes y se anticipa a futuros problemas o necesidades.

Para los autores es asumir la iniciativa con responsabilidad y actuar de manera preventiva para generar cambios positivos en el entorno laboral o personal.

Morrison y Phelps (1999) la consideran como la disposición para emprender acciones que van más allá de los requisitos formales del trabajo, con el fin de mejorar o evitar problemas.

Su enfoque resalta la voluntad de ir más allá de lo esperado, asumiendo un rol activo en la identificación y solución de desafíos

2.3.3.12. *Optimismo*

Scheier y Carver (1985) lo conceptualizan como una expectativa generalizada de que ocurrirán cosas buenas en la vida.

Se entiende por optimismo como una creencia generalizada de que, en la vida, los resultados serán favorables, lo que implica una actitud positiva frente al futuro y las adversidades.

Seligman (1991) lo define como un estilo explicativo que atribuye los eventos negativos a causas temporales y específicas, y los positivos a causas permanentes y generales.

ofrece una visión más detallada, definiendo el optimismo como eventos negativos temporales y limitados, mientras que los eventos positivos son atribuidos a causas estables y globales.

2.3.3.13. *Comprender a los demás*

Davis (1983) la define como la capacidad de empatizar y entender las perspectivas y emociones ajenas, facilitando interacciones sociales efectivas.

Se interpreta como que esta habilidad se centra en la empatía, permitiendo entender profundamente las emociones y puntos de vista ajenos

Hogan (1969) la describe como la habilidad para percibir e interpretar con precisión los comportamientos y sentimientos de otras personas.

Por ende, contribuye a una mejor percepción de las intenciones y emociones de los otros, mejorando la comunicación y la conexión social.

2.3.3.14. *Desarrollar a los demás*

Kouzes y Posner (2002) lo describen como la capacidad para fomentar el crecimiento y desarrollo de habilidades en otras personas, mediante el apoyo y la guía.

Consideran que desarrollar a los demás implica la capacidad de impulsar el crecimiento personal y profesional, ofreciendo apoyo y guía para mejorar las habilidades de las personas.

London (2003) lo define como proporcionar oportunidades y recursos para que otros adquieran nuevas competencias y alcancen su potencial.

Se destaca que el desarrollo también requiere proporcionar oportunidades y recursos que permitan a los individuos adquirir nuevas competencias, ayudándolos a alcanzar su máximo potencial.

2.3.3.15. *Comprender a los demás*

Davis (1983) la define como la capacidad de empatizar y entender las perspectivas y emociones ajenas, facilitando interacciones sociales efectivas.

Se interpreta como que esta habilidad se centra en la empatía, permitiendo entender profundamente las emociones y puntos de vista ajenos

Hogan (1969) la describe como la habilidad para percibir e interpretar con precisión los comportamientos y sentimientos de otras personas.

Por ende, contribuye a una mejor percepción de las intenciones y emociones de los otros, mejorando la comunicación y la conexión social.

2.3.3.16. *Comunicación*

Shannon y Weaver (1949) la definen como el proceso de transmitir información desde un emisor a un receptor, asegurando la claridad y comprensión del mensaje.

Su enfoque está en asegurar que el mensaje llegue con claridad, sin interferencias que distorsionen el contenido.

Schramm (1954) la conceptualiza como una interacción dinámica en la que los participantes comparten significados a través de un sistema común de símbolos.

El autor ve la comunicación de una manera más interactiva y dinámica. En su visión, no es solo transmitir un mensaje, sino compartir significados. No es solo que hables, sino también cómo escuchas.

2.3.3.17. *Gestión de conflictos*

Thomas y Kilmann (1974) la conceptualizan como la capacidad para manejar y resolver disputas de manera constructiva, utilizando diferentes estilos según la situación.

Consideran que la gestión de conflictos es la capacidad de manejar disputas de forma constructiva, utilizando el estilo adecuado según las circunstancias.

Rahim (2002) la define como el proceso de diagnosticar, manejar y resolver diferencias interpersonales de manera efectiva.

Se entiende como la gestión de conflictos es el proceso de identificar y resolver diferencias de manera efectiva, enfocándose en mejorar las relaciones al tratar las disputas de manera adecuada.

2.3.3.18. *Gestión*

Fayol (1916) la define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar objetivos específicos.

Drucker (1954) la conceptualiza como la disciplina que permite a una organización cumplir su propósito mediante la eficiencia y la eficacia.

2.3.3.19. *Liderazgo*

Northouse (2018) lo define como la habilidad para influir y guiar a otros hacia el logro de metas comunes.

Es la habilidad de influir en las personas para guiarlas hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Es orienta a un equipo hacia una meta compartida.

Bass (1990) lo describe como un proceso en el cual un individuo influye en un grupo para alcanzar un objetivo.

El líder actúa como el guía que impulsa a todo el grupo para lograr alcanzar un objetivo en común.

2.3.3.18. *Construcción de relaciones*

Duck (1994) la define como la capacidad para establecer y mantener conexiones positivas con otras personas.

Este proceso es esencial para establecer una base sólida de interacción social, que facilita la colaboración y la empatía entre las personas.

Tjosvold (1988) la describe como la construcción de lazos interpersonales basados en el respeto, la confianza y la reciprocidad.

Estos elementos son esenciales para generar relaciones auténticas y cooperativas, que favorecen un entorno social armonioso y productivo.

2.3.3.19. Colaboración

Tjosvold (1988) la define como el trabajo conjunto de individuos con el fin de alcanzar un objetivo común.

Se entiende que es el esfuerzo en conjunto de individuos que trabajan unidos para lograr un objetivo común, destacando la importancia de la cooperación y la alineación de metas.

Dyer (2013) la describe como la interacción efectiva entre miembros de un equipo para la solución de problemas.

Es la colaboración como la interacción efectiva entre los miembros de un equipo, enfocada en resolver problemas.

2.3.3.20. Autoevaluación

Brown (1997) la conceptualiza como la capacidad de reflexionar sobre el propio desempeño para identificar fortalezas y áreas de mejora.

La autoevaluación es un proceso consciente de autoanálisis que impulsa el desarrollo personal y profesional.

Sargeant et al. (2008) la define como la autoobservación crítica del rendimiento propio en distintos contextos.

Se puede mencionar que la autoevaluación destaca la importancia de ser honesto y objetivo al evaluar el propio trabajo para fomentar un crecimiento constante.

2.3.3.21. Flexibilidad

Pulakos et al. (2000) la define como la capacidad de adaptarse a situaciones nuevas y cambiar el enfoque ante desafíos inesperados.

La flexibilidad es la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y cambiar el enfoque cuando surgen desafíos inesperados, permitiendo una respuesta ágil y efectiva ante la incertidumbre.

London y Smither (1999) la describen como la habilidad de modificar la conducta y ajustar estrategias en función de las demandas del entorno.

Según los autores la flexibilidad permite afrontar de manera efectiva las variaciones y exigencias del contexto.

2.3.3.22. Tolerancia al estrés

Lazarus y Folkman (1984) la definen como la capacidad de manejar la presión y las situaciones de alta demanda sin afectar el desempeño.

Se entiende como la capacidad de manejar situaciones de alta presión sin que estas afecten el desempeño, lo que permite mantenerse funcional y efectivo a pesar de las dificultades.

Quick et al. (1997) la conceptualizan como la habilidad de mantener el equilibrio psicológico y físico frente a circunstancias adversas.

La tolerancia es la habilidad de preservar el equilibrio psicológico y físico ante circunstancias adversas, ayudando a las personas a resistir y adaptarse a los factores estresantes de manera saludable.

2.3.3.23. Compromiso

Meyer y Allen (1991) lo definen como el grado en que un individuo se identifica y se involucra con una organización o tarea.

Se define como el nivel de identificación e involucramiento que un individuo tiene con una organización o tarea, reflejando su dedicación y sentido de pertenencia.

Becker (1960) lo describe como la disposición del individuo a permanecer en una relación laboral debido a inversiones personales en ella.

Ese entiende que el compromiso es la disposición del individuo a permanecer en una relación laboral, influenciado por las inversiones o actividades que tenga a realizar.

2.3.3.24. Eficacia de la producción

Deming (1986) la define como la capacidad de producir bienes y servicios con el menor desperdicio posible sin comprometer la calidad.

Se entiende como la habilidad para generar bienes y servicios de manera eficiente, minimizando el desperdicio sin comprometer la calidad, buscando un equilibrio entre productividad y excelencia.

Juran (1992) la describe como la optimización de los procesos de manufactura para maximizar la producción sin errores.

Tiene un enfoque en maximizar la producción mientras se minimizan los errores, asegurando un rendimiento óptimo y sin fallos.

2.3.3.25. *Calidad de las decisiones*

Simon (1977) la conceptualiza como la capacidad de tomar decisiones informadas y racionales basadas en datos y análisis.

La calidad de las decisiones es la capacidad de tomar decisiones racionales e informadas, apoyadas en datos y análisis, lo que permite evaluar las opciones de manera objetiva y fundamentada.

Kahneman y Tversky (1979) la describen como el proceso de elegir entre alternativas considerando riesgos y beneficios.

Es un proceso de seleccionar entre diferentes alternativas, evaluando los riesgos y beneficios asociados a cada opción, reconociendo cómo los factores que influyen en la toma de decisiones.

2.3.3.26. *Aprovechar la diversidad*

Cox (1993) la define como la capacidad de reconocer y valorar las diferencias individuales y utilizarlas como ventaja en un equipo u organización.

La diversidad como la capacidad de reconocer y valorar las diferencias individuales, utilizándolas como una ventaja para mejorar el desempeño de un equipo u organización, promoviendo una cultura inclusiva.

Thomas y Ely (1996) la describen como la estrategia organizacional que fomenta la diversidad como un activo para el crecimiento y la competitividad.

Se puede considerar como una estrategia organizacional que convierte la diversidad en un activo, impulsando la competitividad al aprovechar distintas habilidades en el entorno laboral.

2.3.3.27. *Conocimiento de la organización*

Senge (1990) lo define como la comprensión de la estructura, cultura y dinámicas internas de una entidad para su óptimo desempeño.

Se entiende el conocimiento de la organización como la comprensión profunda de su estructura, cultura y dinámicas internas, lo cual es crucial para su desempeño óptimo y para tomar decisiones informadas.

Nonaka y Takeuchi (1995) lo conceptualizan como el aprendizaje y la transferencia de conocimientos dentro de una organización.

Conceptualizan el conocimiento de la organización como el proceso de aprendizaje y transferencia de conocimientos lo que permite a la organización crecer de manera continua.

2.3.3.28. *Capacidad de grupo*

Hackman (2002) la define como la habilidad de un equipo para trabajar eficazmente aprovechando las fortalezas individuales.

Se entiende que la capacidad de grupo es la habilidad de aprovechar las fortalezas individuales de sus miembros para lograr un desempeño superior.

Katzenbach y Smith (1993) la describen como la integración de habilidades, comunicación y cooperación para alcanzar objetivos comunes.

Se describe a la capacidad de grupo como un elemento clave para alcanzar objetivos comunes y asegurar el éxito colectivo.

2.4. Roles de alta gerencia

El equipo de alta dirección se define como el grupo de ejecutivos de mayor influencia dentro de una organización, integrado por roles clave como el director ejecutivo (CEO), el director de operaciones (COO) y el director financiero (CFO), quienes tienen la responsabilidad global de la gestión y dirección de la empresa. Este equipo participa activamente en la toma de decisiones estratégicas que definen el rumbo de la organización (Collins & Clark, 2003), y ejerce

un papel determinante en la configuración de las estrategias, las opciones y los resultados organizacionales (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). Precisamente, es este rol fundamental el que lleva a muchos investigadores a sostener que el apoyo de la alta gerencia es un factor crítico para la adopción, implementación y éxito de las innovaciones dentro de las organizaciones.

El respaldo de la alta gerencia no solo facilita el desarrollo ágil y sin obstáculos de cualquier proceso de innovación, sino que también contribuye a mejorar la experiencia en el mercado con los diversos socios comerciales, fomenta un clima laboral más positivo entre los colaboradores y optimiza la comercialización de los productos o servicios (Tripsas & Gavetti, 2000). Por su parte, Latting et al. (2004) destacan que el apoyo de la alta dirección hacia el aprendizaje organizacional y la innovación se refleja en la medida en que los empleados perciben que la gerencia promueve un entorno laboral que estimula la creatividad, la innovación, el intercambio de conocimientos y la adaptabilidad al cambio. Estas perspectivas respaldan las dos primeras hipótesis planteadas en este estudio.

La alta gerencia es el equipo de una empresa encargado de liderar y gestionar la organización, desempeñando un papel clave en la toma de decisiones, la administración de proyectos y la dirección de equipos de trabajo. Su labor es esencial para impulsar la mejora continua de los procesos, optimizar el rendimiento y garantizar el buen estado de las finanzas de la empresa. Ya sea en grandes corporaciones multinacionales o en pequeñas empresas familiares, la gerencia es fundamental para asegurar el correcto desarrollo de las actividades diarias, mantener un control adecuado de la productividad y planificar de manera eficiente a largo plazo. En las grandes compañías, la alta gerencia suele dividirse en diferentes áreas, con varias personas especializadas en cada una; mientras que, en las pequeñas empresas, es común que el propio dueño asuma también las responsabilidades propias de un gerente.

2.4.1. Gerencia y alta gerencia

Hernández (2005), indica que la gerencia se entiende como el estudio de las decisiones y acciones del equipo de alta dirección para ser competitivos en el mercado. A este concepto se agrega ideas de Drucker (1974), y define la gerencia como una práctica más que como una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas.

Por su parte, Mintzberg (2010), la define como algo que ocurre dentro de un triángulo donde se encuentran el arte, el oficio y el uso de la ciencia. El arte aporta las ideas y la integración; el oficio traza las conexiones y construye sobre las experiencias tangibles; y la ciencia, proporciona el orden por medio del análisis sistemático del conocimiento (p.14).

En concordancia con los autores, expresamos el concepto de gerente como la persona encargada de dirigir y administrar una empresa, aportando una serie de conocimientos orientados al logro de las metas y objetivos empresariales, mediante la toma de decisiones oportunas. Por lo tanto, argumentar sobre el término de gerencia implica una alusión para designar el acto de guiar a los demás, desde esa visión para Pirela (2008), la gerencia se traduce en lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Es decir, podemos interpretar al autor referido y el acto de gerenciar como el desarrollo de ideas, iniciativas y conocimientos convertidos en propósitos y objetivos, para luego ser administrados a través de determinadas acciones aplicables a organizaciones.

A su vez, se puede definir también como un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad de la misma ante terceros y coordina los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos preestablecidos.

Reflexionando al respecto, se recalca el término de gerencia entendido como una función dirigida a la administración de carácter profesional y vivencial, orientado a un cargo directivo. Entonces, el ejercicio de este rol implica y conlleva la existencia de una cantidad de cualidades, herramientas y exigencias personales intrínsecas al ser, en especial, todo un conjunto de actitudes y aptitudes específicas que favorezcan al manejo exitoso de las funciones de este cargo.

Para complementar esta definición se encuentra Pearce y Robinson (2015), quienes definen la gerencia como el conjunto de decisiones y acciones para la formulación e implementación de planes, diseñados para lograr los objetivos de la organización a largo plazo y sostener una ventaja competitiva. Sallenave (2004), señala que el proceso de gerencia estratégica comienza con la etapa de los análisis trascendentales incluyendo evaluar su posición competitiva y sus destrezas actuales.

De lo señalado por los autores anteriores, se puede mencionar la diversidad, las tareas de los gerentes y clasificarlas de forma general en las siguientes: crear y desarrollar la misión de la organización; realizar el análisis de las condiciones internas y las capacidades de la organización; evaluar el ambiente externo; analizarlas oportunidades comparando sus recursos con el ambiente exterior; conocerlas opiniones y principalmente la que sea más favorable para la organización; seleccionar los objetivos o propósitos a largo plazo y el establecimiento de las estrategias; desarrollar objetivos y estrategias considerando la distribución de los recursos, evaluar el proceso estratégico como punto de partida para decisiones futuras.

La alta gerencia es el sector de recursos humanos de una empresa que se encarga de gestionar la organización, siendo fundamental en la toma de decisiones, la administración de proyectos y dirigiendo equipos de trabajo para obtener una mejora continua de los procesos, el rendimiento y los estados financieros de la empresa. Tanto para grandes corporaciones multinacionales como para pequeñas empresas familiares, la gerencia tiene un papel fundamental para el correcto desarrollo de las actividades diarias, un control adecuado de la productividad y una proyección eficiente a largo plazo. En grandes compañías, la alta gerencia se divide en subsectores y son muchas las personas involucradas por área; en cambio en las pequeñas empresas a veces el dueño hace también las actividades correspondientes a un gerente

2.5. Competencias Directivas en entidades financieras.

Baca y Carrillo (2021). Las competencias directivas en estas organizaciones no solo se centran en la eficiencia económica, sino también en la promoción de valores cooperativos como la solidaridad y la responsabilidad social. Las cooperativas de ahorro y crédito, al ser entidades basadas en principios de democracia y participación, requieren líderes que posean competencias directivas específicas. Estas incluyen la capacidad de gestionar recursos financieros, desarrollar estrategias de crecimiento, y liderar equipos de trabajo hacia el logro de objetivos. Los líderes deben ser capaces de facilitar la participación activa de los miembros, promoviendo un ambiente inclusivo y transparente. Según un estudio de González y Herrera (2019), los líderes de una cooperativa deben poseer una combinación de competencias técnicas y sociales que les permitan guiar a la organización de manera efectiva, respetando siempre los principios cooperativos.

Desde la perspectiva de la gestión del talento, la formación continua ayuda a los líderes a identificar y cultivar el potencial dentro de sus equipos. Esto no solo aumenta la retención de empleados al proporcionarles caminos claros de desarrollo y progresión profesional, sino que también asegura que la organización como un todo pueda responder de manera efectiva a los desafíos emergentes.

La toma de decisiones es una competencia directiva clave, especialmente en una cooperativa donde las decisiones deben reflejar los intereses colectivos de los miembros. En este sentido, es esencial que los líderes sean capaces de analizar información compleja, evaluar alternativas y tomar decisiones que beneficien a la organización en su conjunto. Un estudio de Martínez y Sánchez (2022) destaca que la toma de decisiones en las cooperativas debe estar alineada con los valores y principios cooperativos, lo que a menudo implica un proceso más participativo.

Según Goleman (2021), la inteligencia emocional en los líderes de cooperativas ayuda a reducir el estrés, mejorar la comunicación y fortalecer las relaciones laborales. Esta es una competencia que se vuelve cada vez más relevante en el liderazgo organizacional. Los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de manejar sus propias emociones y las de los demás, lo que es crucial para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Una de las competencias clave en este nuevo contexto es la alfabetización digital. Los líderes deben ser competentes en el uso de tecnologías digitales y entender cómo estas pueden ser aplicadas para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los miembros. Según el estudio de Davenport y Ronanki (2018), la alfabetización digital es crucial para la implementación exitosa de tecnologías avanzadas en las organizaciones. Los líderes deben ser capaces de identificar oportunidades para la automatización y digitalización de procesos, así como evaluar el impacto de estas tecnologías en la organización.

2.5.1. Competencias en la Gestión Financiera

El liderazgo es una competencia crítica en las cooperativas de ahorro y crédito, donde los líderes deben ser capaces de supervisar y gestionar eficazmente los recursos financieros de la organización. Según García y Márquez (2021), los líderes que dominan esta competencia pueden

garantizar la solidez financiera de la cooperativa, así como la capacidad para ofrecer productos y servicios financieros competitivos.

2.5.2. Competencias para la organización

El manejo del estrés y la resiliencia son competencias críticas para los directivos de cooperativas, dado que deben enfrentar múltiples desafíos y presiones. Según González y Pérez (2020), los dirigentes resilientes pueden mantener la calma bajo presión y recuperarse rápidamente de las adversidades, lo que es crucial para mantener la estabilidad y la continuidad en la gestión de la cooperativa.

Según López y Díaz (2021), los directivos que son efectivos en la planificación estratégica pueden identificar oportunidades y amenazas en el entorno, y ajustar sus estrategias para maximizar los resultados positivos para la cooperativa. La planificación estratégica es una competencia esencial para los líderes de cooperativas, quienes deben ser capaces de desarrollar y ejecutar planes que aseguren el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

La cultura organizacional juega un papel fundamental en el desarrollo y la aplicación de las competencias directivas en una cooperativa. Según un estudio de Rivera y Martínez (2020), una cultura organizacional fuerte y alineada con los principios cooperativos puede facilitar el desarrollo de competencias directivas.

2.6. Definición de niveles jerárquicos

Dentro de las organizaciones, los niveles jerárquicos están relacionados con una estructura de autoridad y responsabilidad que permite la coordinación y dirección de los recursos humanos y materiales para alcanzar las metas. Tal como comparten López y Gómez “las estructuras jerárquicas conforman el eje central de la organización interna de las empresas, al categorizar las actividades en estratégicas, tácticas y operativas”. Este esquema facilita la identificación de las competencias necesarias en cada nivel.

Tabla 9*Niveles jerárquicos en una cooperativa*

Nivel	Descripción	Ejemplo en la cooperativa
Estratégico	Alta gerencia encargada de la visión y dirección de la organización.	Directores generales, presidente del consejo administrativo.
Técnico	Gerentes funcionales que implementan políticas y estrategias.	Gerente de crédito, Gerente de finanzas.
Operativo	Ejecutan las tareas diarias en contacto directo con el cliente o procesos.	Cajeros, auxiliares administrativos.

3. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Ubicación

La presente investigación se realizó en Ecuador, provincia de Cotopaxi, en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Latacunga.

3.2. Enfoque de investigación

Se utilizó un enfoque cuantitativo permite una recolección de datos precisa y sistemática, garantizando la objetividad de los resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Según Field A. (2020) relacionado a la investigación cuantitativa, nos dice que “es un enfoque metodológico que se basa en la medición precisa de variables y el uso de técnicas estadísticas para analizar datos” de esta manera, los resultados se expresan de manera numérica o gráficos. Por tal motivo la investigación se realiza bajo un enfoque cuantitativo el cual es ideal para medir las competencias directivas debido a su capacidad para cuantificar las variables y proporcionar datos estadísticos que faciliten el análisis comparativo y la identificación de patrones dentro de la población estudiada.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, Sampieri (2018) señala que la investigación no experimental "es un método que permite estudiar situaciones reales sin intervenir en ellas, lo que facilita la comprensión de fenómenos en su estado natural". Además, que es aquella en la cual los investigadores acuden al lugar de estudio de ser necesario realizando encuestas u observaciones.

3.4. Tipo de investigación

El diseño del estudio es descriptivo, ya que para Mejia (2020) este tipo de investigación es la que lleva a cabo la descripción de la población, contexto y circunstancia por el cual se centra la investigación. Como también comparte información sobre el qué, cuando, como y donde, relacionado al conflicto de la investigación así este tipo de investigación se encarga de describir mas no explicar. Esta investigación se enfoca en identificar las competencias directivas en roles de alta gerencia en una Cooperativa de ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga.

3.5. Población

Según Supo (2023) manifiesta que la población es un conjunto de unidades de estudio de relevancia para el investigador. Estos elementos pueden ser personas, objetos o cualquier unidad relevante para la investigación. El presente estudio tiene una población conformada por 35 roles de Alta Gerencia de una COACs distribuidos en cargos como se muestra a continuación.

Tabla 10

Población de estudio

Cargos	Personas
Jefe de agencia	18
Jefe de salud y seguridad ocupacional	1
Jefe de operaciones	1
Jefe de gestión de calidad	1
Jefe de crédito	1
Jefe de seguridad	1
Jefe de tics	1
Jefe de talento humano	1
Jefe de contabilidad	1
Jefe de riesgos	1
Jefe de desarrollo organizacional	1
Jefe de lace	1
Jefe de cumplimiento	1
Jefe de procesos	1
Jefe de marketing digital	1
Jefe de estrategias digitales	1
Jefe de sostenibilidad	1
Jefe de riesgos integrales	1
TOTAL	35

3.6. Técnicas e instrumento

La encuesta es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas y cualitativas para obtener información sobre las opiniones, actitudes o comportamientos de una población específica. Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), menciona que la encuesta es un procedimiento estructurado que permite recolectar información de manera estandarizada mediante preguntas dirigidas a un grupo de personas, con el fin de analizar tendencias o fenómenos dentro de una determinada población. Por su parte, Malhotra (2020) destaca que la encuesta es un método de investigación que facilita la recopilación de datos primarios a través de cuestionarios, entrevistas o formularios, lo que la convierte en una herramienta clave en estudios de mercado y ciencias sociales.

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta creada por Morandi, Kahkonen, Aaltonen (2021) titulada modelo de competencias directivas publicada en el repositorio de la Universidad Tecnológica de Tampere, Finlandia, dirigido a los gerentes de proyectos de construcción colaborativa.

La encuesta consta de 58 ítems distribuidos en 29 competencias, las cuales son: conciencia emocional, confianza en uno mismo, fiabilidad, mantenimiento del orden, innovación, responsabilidad, búsqueda de información, pensamiento conceptual, conocimientos lingüísticos, orientación al logro, iniciativa, optimismo, comprender a los demás, desarrollar a los demás, comunicación, gestión de conflictos, gestión, liderazgo, construcción de relaciones, colaboración, autoevaluación, flexibilidad, tolerancia al estrés, compromiso, eficacia de la producción, calidad de las decisiones, aprovechar la diversidad, conocimiento de la organización, capacidades de grupo. Cada una de las competencias consta de 2 preguntas que tienen relación con las mismas.

Cada ítem fue evaluado mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 representa “nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 “siempre”.

3.6.1. *Procesamiento de la información y análisis estadístico*

Según Mayorga et. al. (2021) el programa SPSS es una herramienta la cual ayuda a los investigadores en cuanto al almacenamiento de datos, como también nos ayuda con otras herramientas fundamentales tales como la validación del instrumento para saber si estamos alineados con la finalidad de investigación.

Por otro lado, los datos recopilados se trabajaron con herramientas estadísticas avanzadas, como el software Excel, que permitirá organizar y procesar los datos recolectados de manera eficiente (Mason, 2018). Siendo que el instrumento contiene la escala del Likert se procedió a realizar la baremación en la cual se establece los niveles alto, medio y bajo. Por lo tanto, la interpretación de los datos proporcionará una base sólida para las conclusiones del estudio.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la Cooperativa se procede a realizar el proceso de baremación mismo que permitió clasificar los resultados en tres niveles: bajo, medio y alto. Este proceso tiene como objetivo estandarizar las respuestas obtenidas y facilitar la comparación entre las diferentes categorías, otorgado así un valor numérico que refleje la intensidad o frecuencia de los factores evaluados.

Según Martínez (2021), menciona que la baremación es un proceso fundamental en la investigación cuantitativa, ya que permite transformar las respuestas en datos comprensibles y comparables. Esto facilita la identificación de patrones y la clasificación, de los participantes dentro de los diferentes niveles establecidos, lo cual es la clave para el análisis e interpretación de los resultados. Además, la baremación ayuda a reducir el margen de error en los análisis mejorando la precisión de las conclusiones.

3.6.2. Análisis de fiabilidad y validez

3.6.2.1. Alfa de Cronbach del instrumento Modelo de Competencias Directivas

Tabla 11

Fiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	58

Fuente: Programa SPSS 25.

Los resultados de la tabla corresponden a la prueba piloto aplicada a 20 directivos de la Cooperativa CACPECO por lo que se obtuvieron resultados de fiabilidad en este caso el alfa de Cronbach, en donde indica que el instrumento es confiable.

3.6.2.2. *KMO (Kaiser, Meyer-Olkin) del instrumento Modelo de Competencias Directivas*

Tabla 12

Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,939
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	11914,916
	gl	1128
	Sig.	,000

Fuente: Programa SPSS 25.

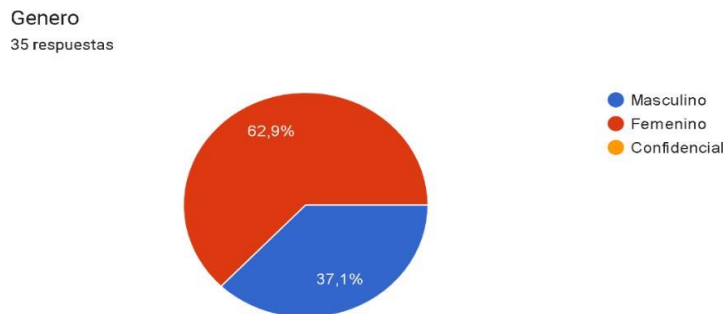
Para Mora (2023), KMO es una medida de muestreo, que es primordial ya que sirve para conocer si los datos son correctos para así empezar a crear el análisis. Como también sirve para evaluar la matriz de correlaciones. También nos manifiesta que si el KMO es superior a 0.9, eso significa que la muestra es apropiada para ser analizada.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Datos Demográficos

Figura 1

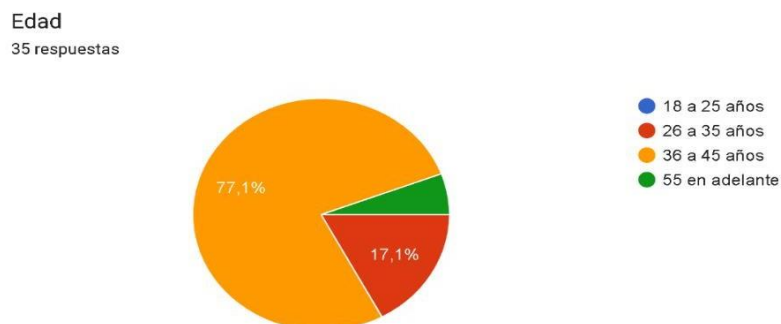
Género



Se puede observar que en la cooperativa el género mayoritario con roles de alta gerencia es el femenino con un porcentaje del 62,9%, mientras que el género masculino solo posee el 37,1% en roles de alta gerencia.

Figura 2

Edad

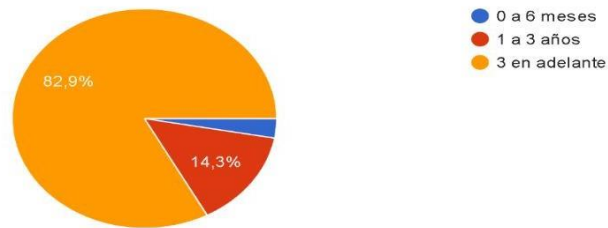


Se tiene un 17,1% perteneciente a trabajadores en la edad de 26 a 35 años, por otro lado, tenemos al 77,1% de trabajadores los cuales tienen la edad de 36 a 45 años y por último podemos observar que una minoría de trabajadores supera la edad de 55 años en adelante.

Figura 3

Tiempo de trabajo en la cooperativa

Tiempo de trabajo en la cooperativa.
35 respuestas

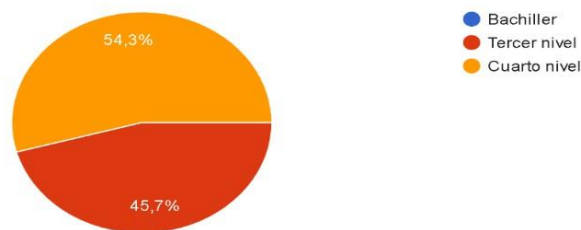


En la cooperativa podemos observar que sus trabajadores son personas estables debido a que la mayoría de empleados supera los 3 años en adelante dentro de la cooperativa, también tenemos a un 14,3% de empleados los cuales recién van por el un 1 a 3 años de trabajar, la gráfica muestra un mínimo porcentaje el cual hace referencia a los nuevos contratos que van de 0 a 6 meses de pertenecer a la cooperativa.

Figura 4

Formación académica

Formación académica
35 respuestas

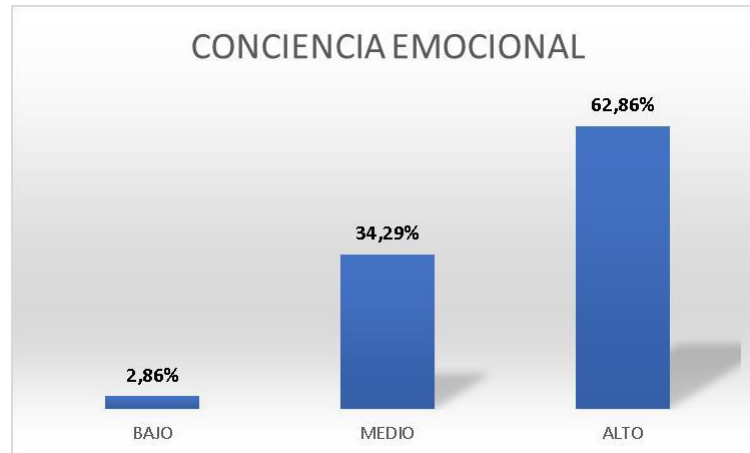


Se observa que dentro de la cooperativa la mayoría de sus empleados con roles de alta gerencia poseen una formación académica de cuarto nivel del 54,3%, mientras que el 45,7% posee a los empleados con una formación académica de tercer nivel.

4.2. Competencias

Figura 5

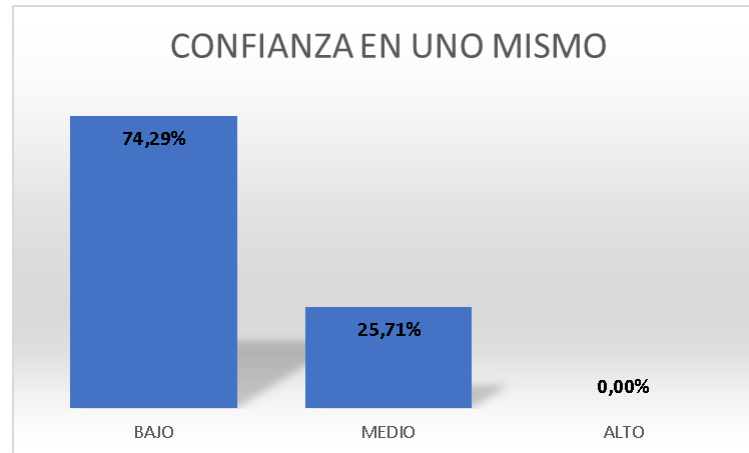
Conciencia Emocional



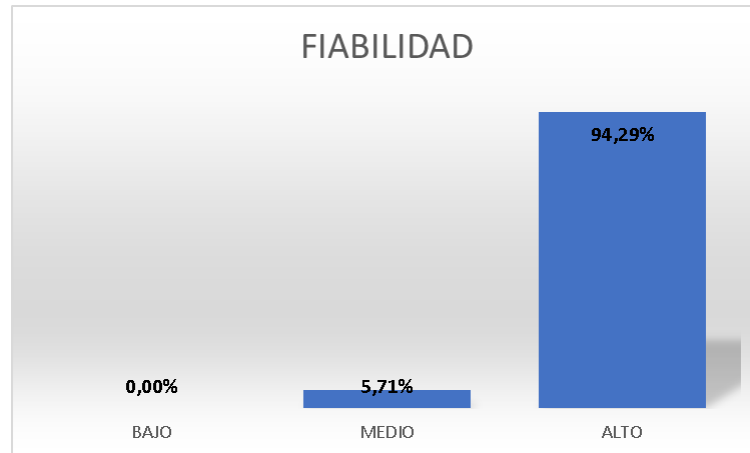
La competencia conciencia emocional muestra resultados obtenidos en la encuesta donde se evidencia que la mayoría de los participantes el 62% que corresponde a 22 personas presentan un nivel alto de conciencia emocional, lo que indica que tienen una buena capacidad para reconocer sus emociones y gestionarlas adecuadamente en diferentes contextos. Esto sugiere que estas personas pueden tomar decisiones más conscientes, mantener relaciones interpersonales saludables y afrontar el estrés de manera efectiva. Por otro lado, el 34% equivalente a 12 personas poseen un nivel medio, lo que implica que, aunque tienen cierto grado de autoconocimiento emocional, pueden enfrentar dificultades ocasionales para interpretar sus emociones y reaccionar de manera óptima en situaciones complejas. Finalmente, existe el 2% correspondiente a 1 persona el cual se encuentra en un nivel bajo, lo que indica una posible dificultad para identificar y comprender sus estados emocionales, lo que podría afectar su bienestar y sus relaciones interpersonales.

Figura 6

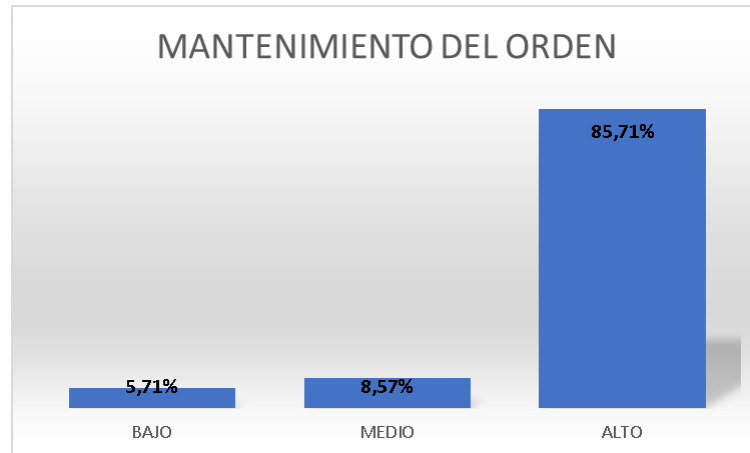
Confianza en uno mismo



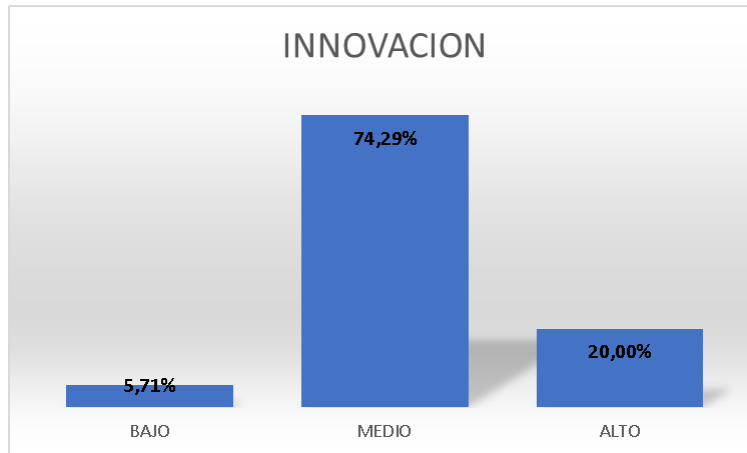
La confianza en uno mismo muestra resultados que reflejan una situación preocupante, dado que ninguna persona obtuvo un nivel alto por lo que no confían plenamente en sus habilidades y en su criterio. Además, el 74% equivalente a 26 personas presentan un nivel bajo de confianza en sí mismos, lo que sugiere inseguridad, miedo al error y posible dependencia de la validación externa para la toma de decisiones. Esto podría afectar su rendimiento académico, su desarrollo profesional y sus relaciones interpersonales, ya que la falta de autoconfianza puede limitar su iniciativa y capacidad para afrontar retos. Por otro lado, solo el 25% correspondiente a 9 personas se encuentran en un nivel medio, lo que significa que tienen una autoconfianza moderada, aunque pueden dudar de sí mismas en ciertas situaciones.

Figura 7*Fiabilidad*

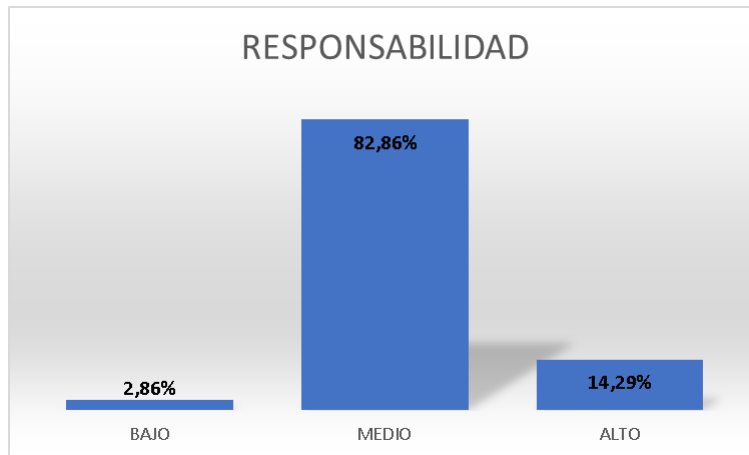
La competencia de fiabilidad muestra que, en la encuesta, la mayoría de los participantes el 94% correspondiente a 33 personas presentan un nivel alto en esta competencia, lo que indica que son individuos en quienes se puede confiar para realizar tareas de manera consistente, cumplir plazos y actuar con integridad en diferentes contextos. Por otro lado, el 5% equivalente a 2 personas se encuentran en un nivel medio, lo que implica que, aunque son relativamente confiables, podrían experimentar dificultades ocasionales para mantener un nivel constante de compromiso y cumplimiento. El hecho de que no haya participantes en un nivel bajo es un indicador positivo, ya que refleja un grupo con una sólida cultura de confianza y fiabilidad, lo que puede contribuir significativamente a la efectividad y armonía en cualquier entorno profesional o académico.

Figura 8*Mantenimiento del orden*

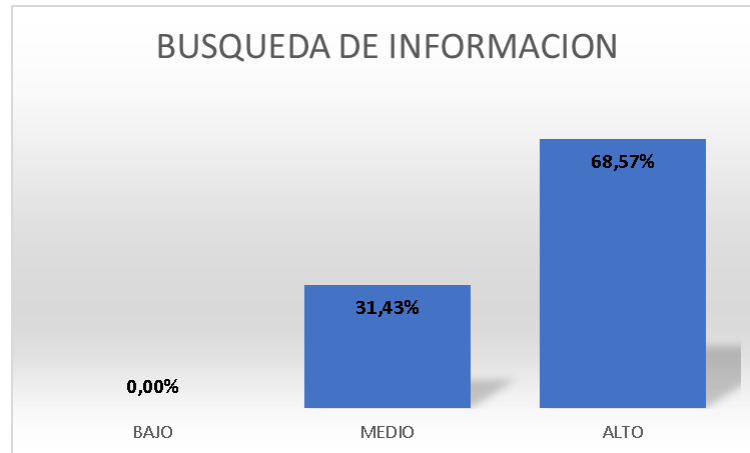
La competencia mantenimiento del orden refleja que la gran mayoría de los encuestados 85% correspondiente a 30 personas poseen un nivel alto en esta competencia, lo que indica un fuerte compromiso con la estructura, la planificación y el seguimiento de procesos, aspectos esenciales para garantizar la estabilidad y el buen funcionamiento de la cooperativa. Mientras que, el 8% equivalente a 3 personas presentan un nivel medio, lo que podría significar que, aunque son capaces de mantener el orden en ciertas situaciones, pueden experimentar dificultades en la constancia o rigurosidad de esta práctica. Finalmente, el 5% que son 2 personas se encuentran en un nivel bajo, lo que indica una posible falta de hábitos organizativos o dificultades para adaptarse a las normas internas, lo cual podría generar ineficiencias o retrasos en sus funciones. En general, los resultados reflejan una cultura organizacional bien estructurada dentro de la cooperativa.

Figura 9*Innovación*

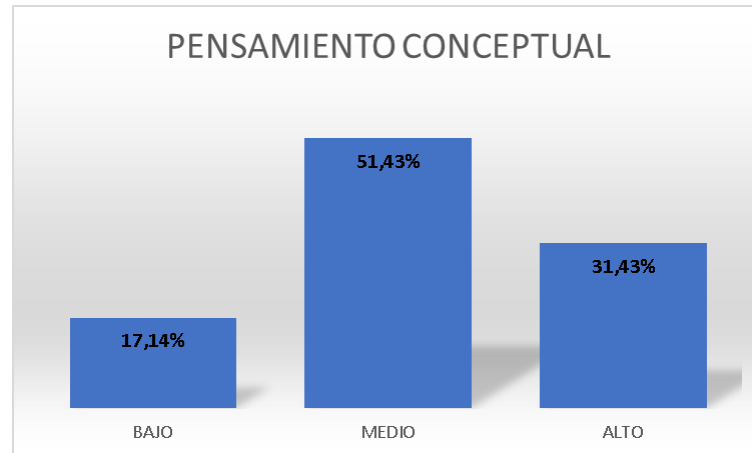
La competencia de innovación muestra que solo el 20% correspondiente a 7 personas poseen un nivel alto de innovación, lo que indica que tienen una mentalidad proactiva para generar y aplicar ideas novedosas que puedan optimizar el funcionamiento de la organización. Sin embargo, la mayoría de los encuestados el 74% equivalente a 26 personas se encuentran en un nivel medio si bien pueden aportar mejoras y adaptarse a cambios, aún requieren fortalecer su capacidad creativa y su disposición para asumir riesgos en la implementación de nuevas soluciones. Por otro lado, el 5% que son 2 personas presentan un nivel bajo de innovación, lo que implica que pueden enfrentar dificultades para proponer cambios o visualizar oportunidades de mejora dentro de la cooperativa.

Figura 10*Responsabilidad*

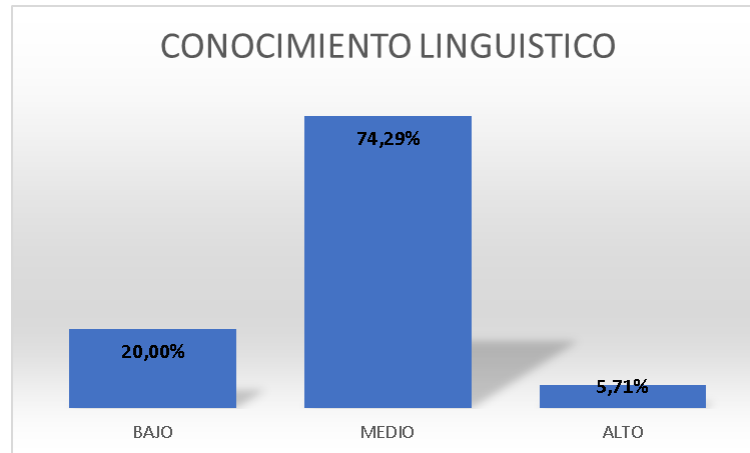
La competencia responsabilidad es fundamental en el ámbito laboral, especialmente en una cooperativa, donde el compromiso y la ética de trabajo influyen directamente en la eficiencia y sostenibilidad de la organización. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se observa que solo el 14% es decir 5 personas alcanzan un nivel alto de responsabilidad, lo que indica que este grupo cumple de manera constante con sus deberes, asume compromisos con seriedad y demuestra una actitud proactiva en sus funciones. Sin embargo, la mayoría de los encuestados el 82% equivalente a 29 personas se encuentran en un nivel medio, lo que sugiere que, si bien cumplen con sus obligaciones en términos generales, pueden presentar dificultades en la toma de decisiones autónomas o en la gestión de tareas sin supervisión constante. Por otro lado, el 2% que son 1 persona la cual se encuentra en un nivel bajo de responsabilidad, lo que implica un riesgo para el desempeño organizacional, ya que la falta de compromiso podría afectar la operatividad y la cohesión del equipo.

Figura 11*Búsqueda de información*

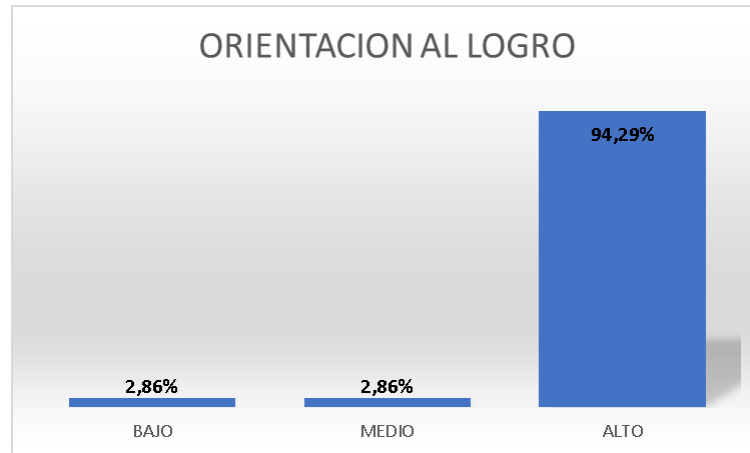
La competencia búsqueda de información en la Cooperativa reflejan un panorama positivo, con el 68% equivalente a 24 personas en un nivel alto y 31% que corresponde a 11 personas en un nivel medio, mientras que ninguna persona se encuentra en un nivel bajo. Esto indica que la mayoría de los colaboradores poseen habilidades avanzadas para identificar fuentes confiables, analizar información de manera crítica y aplicarla en su entorno laboral, lo que contribuye a la eficiencia y al desarrollo estratégico de la cooperativa.

Figura 12*Pensamiento Conceptual*

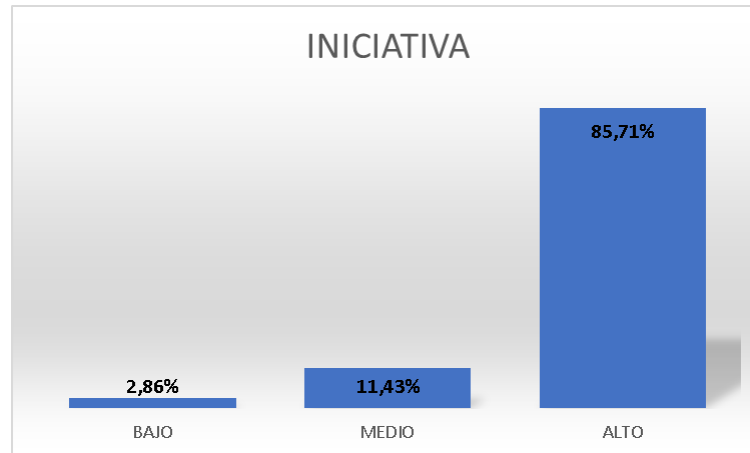
En relación con la competencia pensamiento conceptual, los resultados de la encuesta reflejan un total de 31% correspondiente a 11 personas se encuentran en un nivel alto, por lo que se puede interpretar que tienen una gran capacidad para comprender y analizar conceptos abstractos, así como para identificar patrones y establecer conexiones entre ideas de forma clara y estructurada. Lo que es necesario para la toma de decisiones estratégicas dentro de la cooperativa, ya que les permite pensar a largo plazo y adaptar soluciones innovadoras. Por otro lado, el 51% equivalente a 18 personas se encuentran en un nivel medio, lo que indica que tienen una comprensión general de los conceptos, pero pueden necesitar más práctica o experiencia para desarrollar una visión más profunda y conectada de los temas que enfrentan. Finalmente, el 17% que son 6 personas están en un nivel bajo, lo que podría señalar dificultades al tratar con conceptos abstractos o la necesidad de más formación en la capacidad de análisis conceptual.

Figura 13*Conocimiento lingüístico*

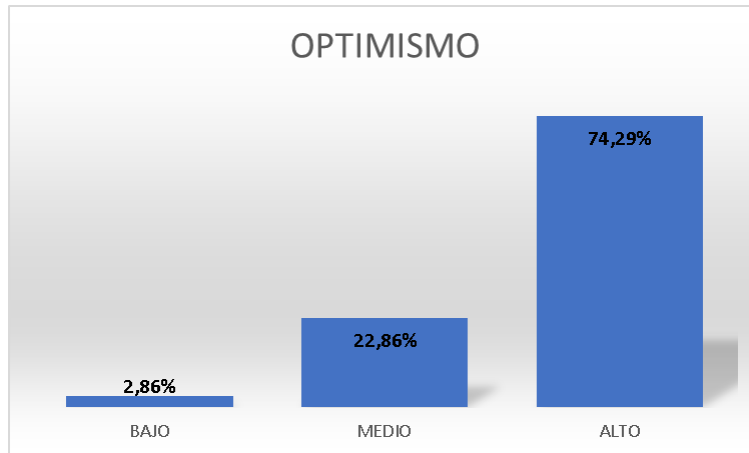
La competencia conocimiento lingüístico refleja que solo el 5% equivalente a 2 personas presentan un nivel alto, lo que indica que tienen una excelente capacidad para comunicarse de manera clara y precisa, por lo que puede ser importante para las interacciones con miembros de la cooperativa, clientes y proveedores. Sin embargo, la mayoría de los encuestados el 74% correspondiente a 26 personas se encuentran en un nivel medio, lo que sugiere que tienen un conocimiento adecuado del lenguaje, pero podrían mejorar en la claridad y profundidad de su comunicación, posiblemente a través de formación continua o práctica. Por último, el 20% que son 7 personas se encuentran en un nivel bajo, lo que refleja que pueden enfrentar dificultades para expresarse correctamente, por lo que podría generar malentendidos o interferir en el trabajo en equipo.

Figura 14*Orientación al logro*

En relación con la competencia orientación al logro, muestra que de las personas encuestadas en la cooperativa el 94% correspondiente a 33 personas presentaron un nivel alto en esta competencia, lo que indica que la mayoría de los integrantes de la cooperativa están enfocados en alcanzar sus metas, se sienten motivados por los desafíos y demuestran persistencia ante las dificultades. Sin embargo, también hay que destacar que hay un 2% equivalente a 1 persona con nivel medio y 2% que son 1 persona en nivel bajo en esta competencia, lo que sugiere que, aunque en su mayoría los colaboradores tienen una orientación al logro destacada, hay algunos que podrían necesitar apoyo adicional, ya sea en términos de motivación o en la identificación de sus metas dentro de la cooperativa.

Figura 15*Iniciativa*

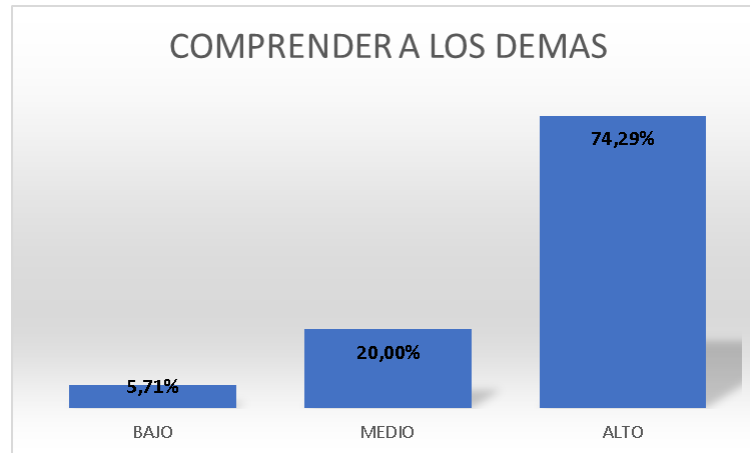
En la competencia iniciativa los resultados muestran una tendencia positiva en cuanto al nivel de proactividad entre los empleados. Un total de 85% equivalente a 30 personas alcanzaron un nivel alto, lo que refleja un grupo de colaboradores altamente comprometidos, dispuestos a asumir responsabilidades adicionales y a proponer ideas que contribuyan al desarrollo de la cooperativa. Sin embargo, existe el 11% correspondiente a 4 personas que se encuentran en un nivel medio, lo que sugiere que, aunque muestran interés en participar, quizá carecen de la suficiente motivación o confianza para tomar la delantera de manera constante. Finalmente, el 2% que son 1 persona en nivel bajo lo indica que podría haber dificultades en reconocer oportunidades de mejora o asumir roles de liderazgo cuando se presentan, lo que podría limitar su impacto dentro del equipo. Este panorama general resalta la necesidad de seguir fomentando la iniciativa en toda la cooperativa, reforzando la motivación y las capacidades para que todos los miembros, sin importar su nivel, puedan desarrollarse plenamente y contribuir al éxito colectivo.

Figura 16*Optimismo*

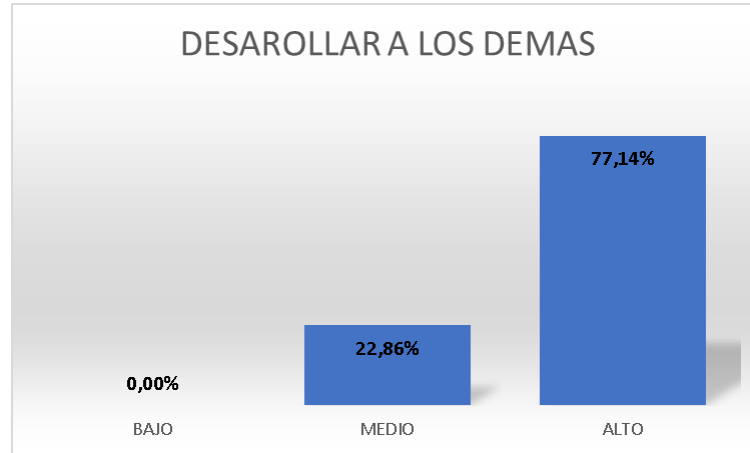
Los resultados obtenidos en la encuesta sobre la competencia optimismo en los colaboradores de la cooperativa reflejan que el 74% equivalente a 26 personas muestran un nivel alto de optimismo, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores tienen una actitud esperanzadora, creyendo en su capacidad para superar obstáculos y en las oportunidades que surgen incluso en tiempos difíciles. Por otro lado, el 22% correspondiente a 8 personas presentan un nivel medio de optimismo, lo que podría indicar que, aunque mantienen una visión generalmente positiva, en ciertos contextos pueden experimentar dudas o incertidumbre. Y por último el 2% que son 1 persona con nivel bajo de optimismo podría enfrentar mayores dificultades al tratar con situaciones adversas, lo cual podría generar estrés o desmotivación en su desempeño.

Figura 17

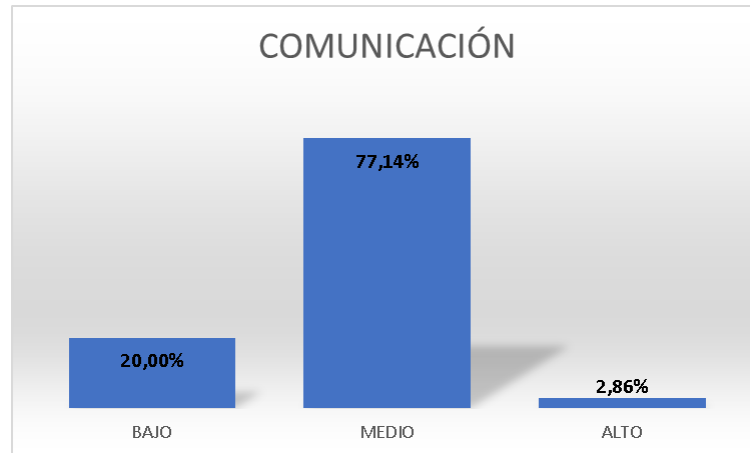
Comprender a los demás



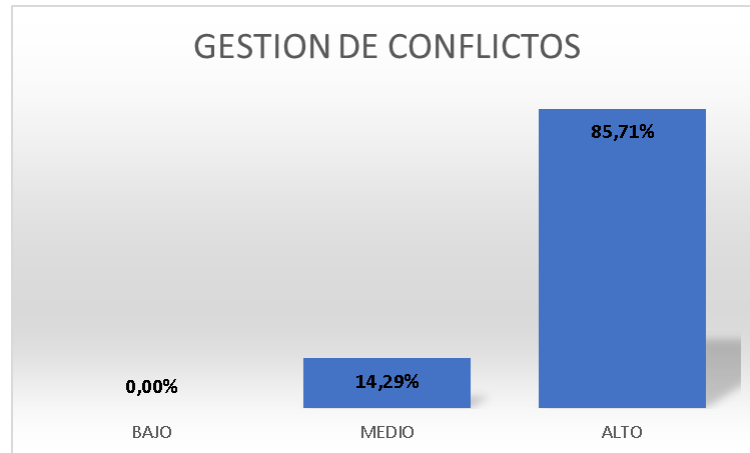
La competencia comprender a los demás muestran que la mayoría de los encuestados 74% equivalente a 26 personas poseen un nivel alto de comprensión hacia los demás, lo que sugiere que estos miembros tienen una capacidad notable para empatizar con sus compañeros de trabajo, entender sus necesidades y responder de manera adecuada ante diferentes situaciones. Por otro lado, el 20% correspondiente a 7 personas presenta un nivel medio, lo que indica que tienen una comprensión moderada de las emociones y pensamientos de los demás, pero podrían beneficiarse de un mayor desarrollo en habilidades empáticas para mejorar aún más sus interacciones. Finalmente, el 5% que son 2 personas en nivel bajo en esta competencia podrían enfrentar más dificultades para captar las señales emocionales de sus compañeros, lo que podría generar malentendidos o conflictos.

Figura 18*Desarrollar a los demás*

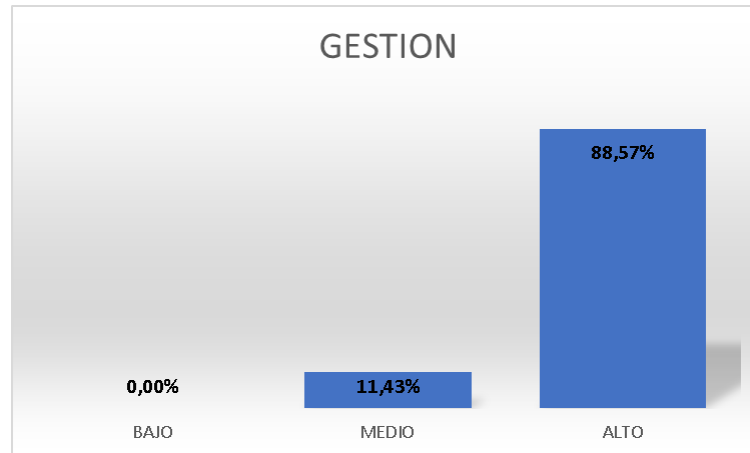
En la competencia Desarrollar a los demás, observamos que la mayoría de los encuestados de la cooperativa, el 77% equivalente a 27 personas presenta un nivel alto en esta habilidad, lo que refleja un fuerte compromiso con el crecimiento y el desarrollo de sus compañeros. La presencia del 22% correspondiente a 8 personas en el nivel medio lo que indica que también están dispuestas a contribuir al desarrollo de sus colegas. Lo positivo de este caso es que no se registraron personas con un nivel bajo, lo que demuestra que dentro de esta cooperativa existe una cultura sólida de apoyo y colaboración entre los miembros, donde todos tienen la disposición de ayudar al desarrollo mutuo. Este panorama es muy favorable, pues refleja un ambiente laboral orientado al aprendizaje colectivo y la mejora continua, pilares fundamentales para el éxito y el crecimiento tanto individual como organizacional.

Figura 19*Comunicación*

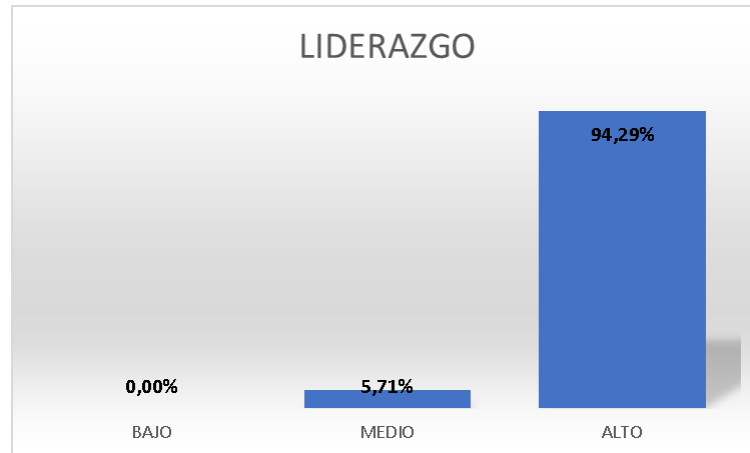
La competencia comunicación refleja que el 2% equivalente a 1 persona ha sido identificado con un nivel alto de comunicación, lo que sugiere que esta persona tiene una leve capacidad para expresar sus ideas de manera clara, además de comprender las perspectivas de sus compañeros de trabajo. Sin embargo, el hecho de que el 77% correspondiente a 27 personas se ubican en un nivel medio, aunque la mayoría de los colaboradores tiene una competencia comunicativa razonable, pueden existir áreas de mejora en términos de claridad, empatía o eficacia en sus interacciones, lo que podría afectar la fluidez de la cooperación dentro de la organización. Finalmente, el 20% que son 7 personas se encuentran en el nivel bajo por lo que podrían enfrentar dificultades al momento de comunicar sus ideas, lo que podría generar malentendidos o barreras para una colaboración efectiva.

Figura 20*Gestión de conflictos*

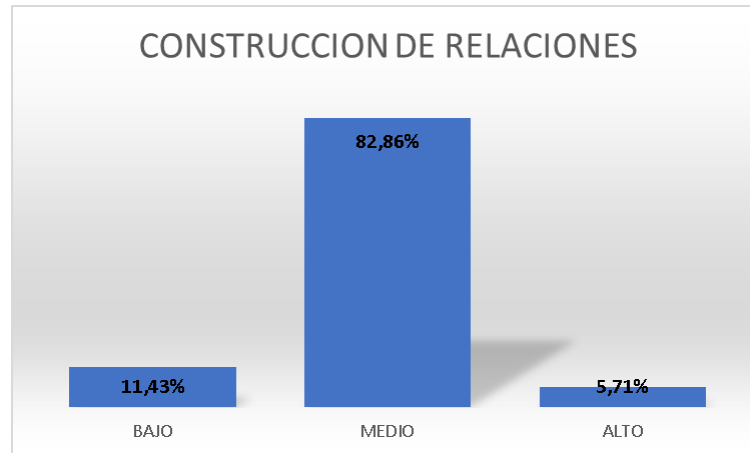
La competencia gestión de conflicto reflejan los resultados de la encuesta en donde la mayoría de los encuestados el 85% equivalente a 30 personas poseen un nivel alto de gestión de conflictos, lo que indica que estas personas son hábiles para identificar situaciones conflictivas, abordarlas de manera constructiva y mantener relaciones laborales positivas. Además, el 14% correspondiente a 5 personas se encuentran en un nivel medio, lo que sugiere que, si bien cuentan con algunas herramientas para resolver conflictos, aún pueden mejorar en la aplicación de estas estrategias en situaciones más complejas o con mayores implicaciones emocionales. Sin embargo, la ausencia de personas en un nivel bajo es un indicio positivo de que la cooperativa está promoviendo un entorno en el que los conflictos no escalan a situaciones insostenibles, y donde los colaboradores tienen un buen entendimiento de cómo manejarlos.

Figura 21*Gestión*

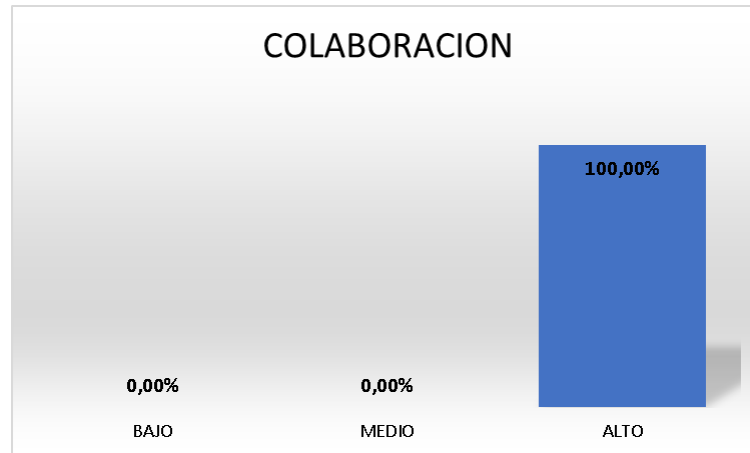
La competencia de gestión refleja un panorama alentador, pues el 88% corresponde a 31 personas demostraron un nivel alto en esta competencia, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores tienen habilidades sólidas para la toma de decisiones, el liderazgo y la optimización de procesos dentro de la cooperativa. Por otro lado, el 11% equivalente a 4 personas presentan un nivel medio, lo que indica que, aunque poseen conocimientos y habilidades de gestión, pueden enfrentar ciertos desafíos al momento de aplicarlas en situaciones complejas. Es positivo destacar que no hubo personas en un nivel bajo, lo que muestra que el equipo de la cooperativa en su conjunto cuenta con una base sólida en esta competencia. Sin embargo, sería valioso fortalecer el desarrollo de quienes están en nivel medio a través de capacitación y acompañamiento, asegurando que todos los colaboradores puedan gestionar con mayor eficacia los retos diarios y contribuir al éxito de la cooperativa con un enfoque más estratégico y colaborativo.

Figura 22*Liderazgo*

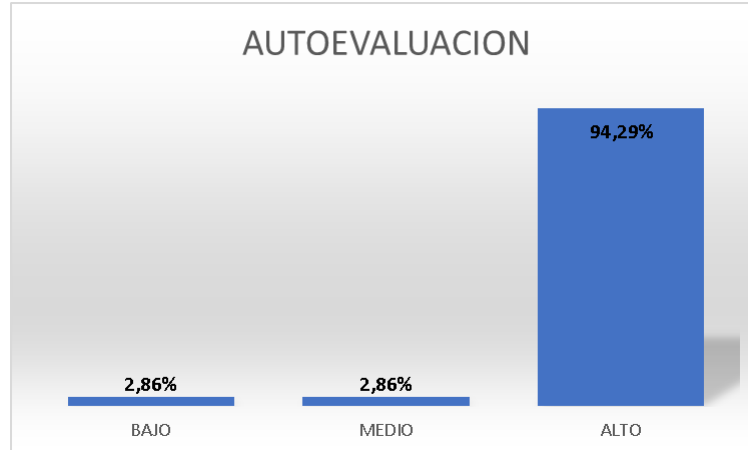
El liderazgo dentro de una cooperativa refleja un panorama positivo, ya que el 94% equivalente a 33 personas de los encuestados presentan un nivel alto de liderazgo, lo que indica que la mayoría de los colaboradores tienen la capacidad de influir de manera positiva en sus compañeros, tomar decisiones estratégicas y enfrentar desafíos con visión y responsabilidad. Por otro lado, el 5% correspondiente a 2 personas se encuentran en un nivel medio, lo que implica que poseen habilidades de liderazgo. El hecho de que no haya personas en un nivel bajo es una señal alentadora, ya que demuestra que en la cooperativa se han desarrollado entornos propicios para el crecimiento profesional y personal.

Figura 23*Construcción de relaciones*

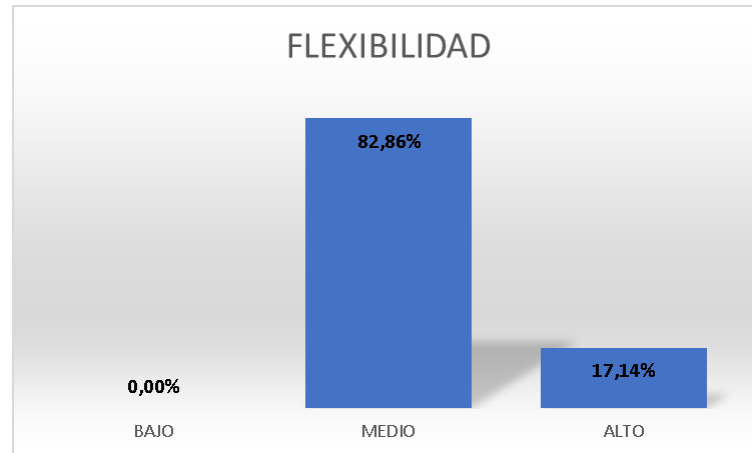
La competencia construcción de relaciones muestran que solo el 5% correspondiente a 2 personas tienen un nivel alto en esta competencia, lo que indica que son individuos con gran capacidad para generar vínculos sólidos, comunicarse de manera efectiva y fomentar un ambiente de confianza y cooperación dentro de la organización. Sin embargo, la mayoría de los encuestados el 82% equivale a 29 personas se encuentran en un nivel medio, lo que sugiere que, si bien logran establecer relaciones laborales funcionales, aún pueden enfrentar desafíos en la comunicación, la empatía o el trabajo colaborativo. Por otro lado, el 11% que son 4 personas presentan un nivel bajo, lo que podría significar dificultades para integrarse en dinámicas de grupo, generar confianza con sus compañeros o establecer redes de apoyo dentro de la cooperativa.

Figura 24*Colaboración*

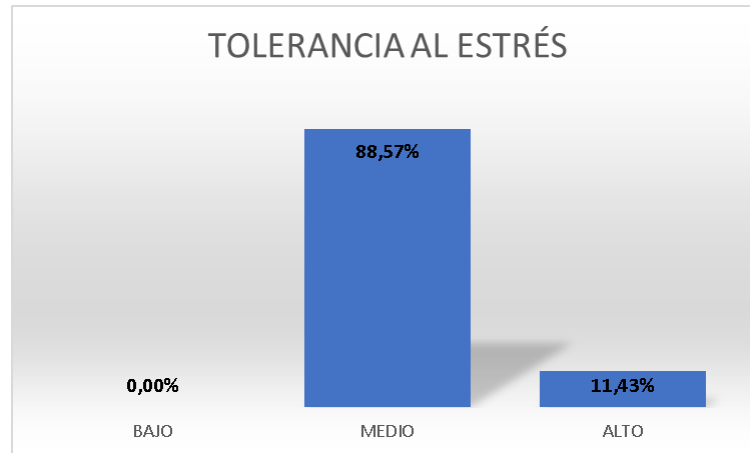
La competencia de colaboración tiene un panorama altamente positivo, donde el 100% equivalente a 35 personas demostraron un nivel alto en esta competencia, sin que existan casos en niveles medio o bajo. Esto indica que los colaboradores de la cooperativa poseen una cultura organizacional sólida, basada en la cooperación mutua, el compromiso con los objetivos comunes y la disposición para trabajar de manera conjunta en la resolución de problemas. La ausencia de niveles medio o bajo refuerza la idea de que los valores cooperativistas están profundamente arraigados en los encuestados, lo que contribuye a un ambiente laboral armonioso y eficiente.

Figura 25*Autoevaluación*

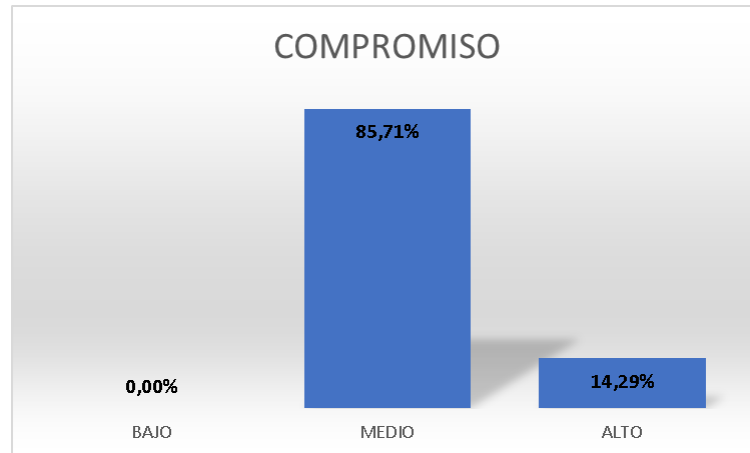
La competencia de autoevaluación refleja que el 94% equivalen a 33 personas los cuales poseen un nivel alto de autoevaluación, lo que indica que tienen una capacidad sólida para analizar su desempeño, asumir responsabilidad sobre su crecimiento profesional y buscar oportunidades de mejora de manera proactiva. Sin embargo, llama la atención que solo el 2% correspondiente a 1 persona se ubica en nivel medio y otro 2% que es 1 persona en nivel bajo, lo que podría sugerir que estos colaboradores enfrentan dificultades para reconocer sus propias competencias o aceptar retroalimentación constructiva. Esto puede influir en su desempeño y en su capacidad de adaptación a nuevos desafíos dentro de la cooperativa.

Figura 26*Flexibilidad*

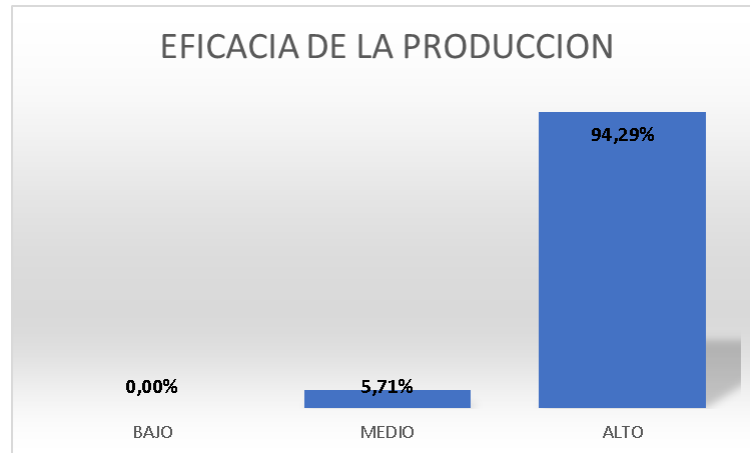
La competencia de flexibilidad refleja que el 17% equivalentes a 6 personas poseen un nivel alto de flexibilidad, lo que indica que estos colaboradores tienen una gran capacidad para ajustarse a nuevas circunstancias, enfrentar desafíos inesperados y aceptar cambios sin mayor dificultad. Sin embargo, la mayoría de los encuestados el 82% correspondiente a 29 personas se encuentran en un nivel medio, si bien muestran cierta apertura al cambio, pueden presentar resistencia en situaciones que requieran adaptaciones significativas. El hecho de que no haya personas en un nivel bajo es un aspecto positivo, ya que indica que en la cooperativa existe una base sólida de disposición al cambio.

Figura 27*Tolerancia al estrés*

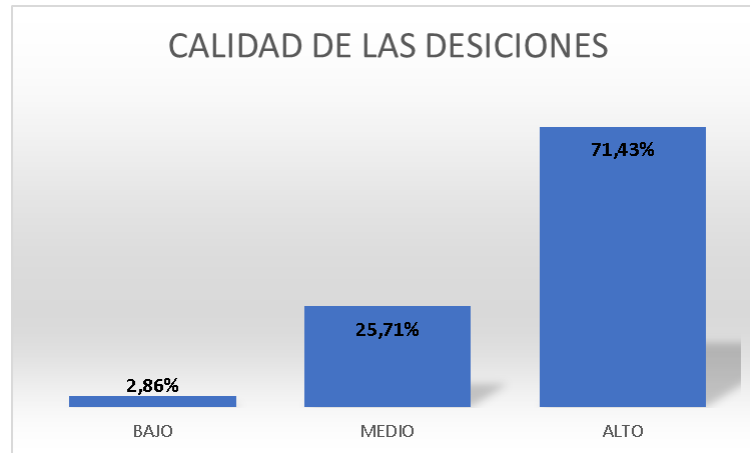
La competencia tolerancia al estrés, muestra que el 11% que corresponde a 4 personas presentan un nivel alto de tolerancia al estrés, lo que indica que manejan con eficacia situaciones de presión, adaptándose con resiliencia y manteniendo un desempeño estable ante desafíos. Sin embargo, la mayoría de los encuestados el 88% equivalente a 31 personas se encuentran en un nivel medio, lo que podrían experimentar dificultades en momentos de alta exigencia, afectando su bienestar y productividad. Es positivo que no haya colaboradores en un nivel bajo, lo que demuestra que en la cooperativa existe una base sólida en cuanto a la capacidad de afrontar el estrés.

Figura 28*Compromiso*

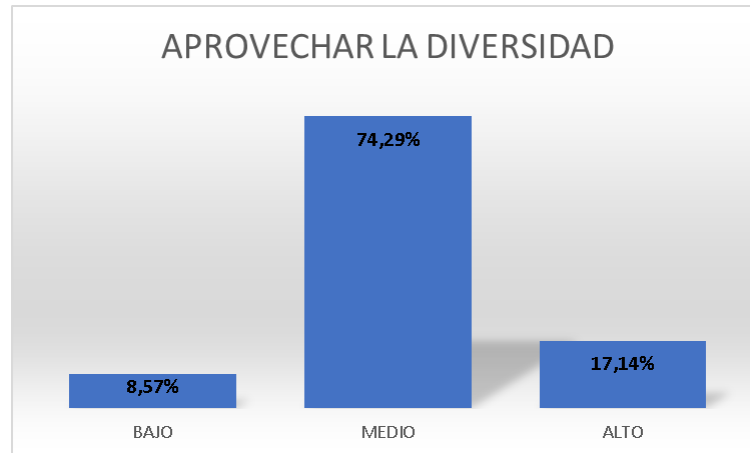
La competencia de compromiso muestra que el 14% equivalente a 5 personas alcanzaron un nivel alto en esta competencia, lo que indica que estos colaboradores están plenamente alineados con los valores y objetivos de la cooperativa, demostrando una fuerte motivación para cumplir con sus responsabilidades y contribuir activamente al crecimiento institucional. Sin embargo, la mayoría de los encuestados, el 85% correspondiente a 30 personas se encuentran en un nivel medio, por lo que, si bien muestran un compromiso moderado, aún existen oportunidades para fortalecer su involucramiento y sentido de pertenencia. Es positivo que ninguna persona se haya ubicado en un nivel bajo, lo que refleja que, en general, los colaboradores mantienen una conexión con la cooperativa y su propósito.

Figura 29*Eficacia de la producción*

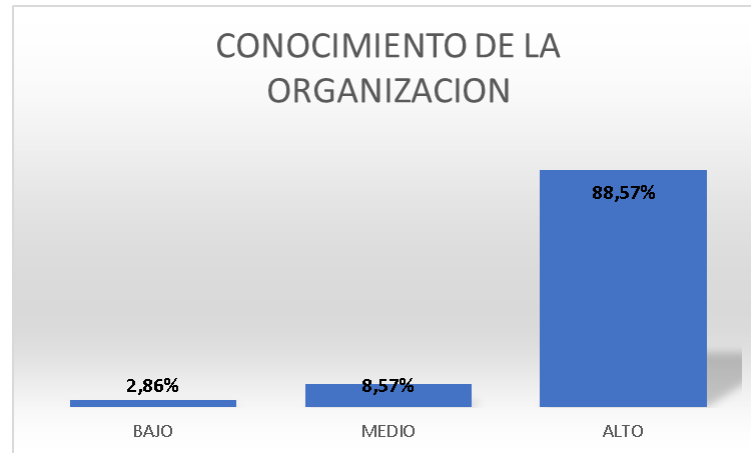
La competencia eficacia de la producción donde los resultados de la encuesta muestran que el 94% correspondiente a 33 personas alcanzaron un nivel alto en esta competencia, lo que indica que la mayoría de los trabajadores desempeñan sus funciones con eficiencia, asegurando que los procesos productivos sean ágiles, efectivos y alineados con los valores y metas de la cooperativa. Por otro lado, solo el 5% equivalente a 2 personas se encuentran en un nivel medio, lo que podría significar que, aunque cumplen con sus tareas, aún tienen áreas de oportunidad para optimizar su desempeño. Es importante que la cooperativa continúe fortaleciendo su ambiente de trabajo, brindando capacitaciones y fomentando el apoyo entre compañeros para que todos puedan alcanzar un alto nivel de eficacia. El hecho de que no haya personas en un nivel bajo es un indicador positivo, pues demuestra que la cooperativa cuenta con un equipo sólido y bien preparado para enfrentar los desafíos productivos, lo que garantiza estabilidad y crecimiento a largo plazo.

Figura 30*Calidad de decisiones*

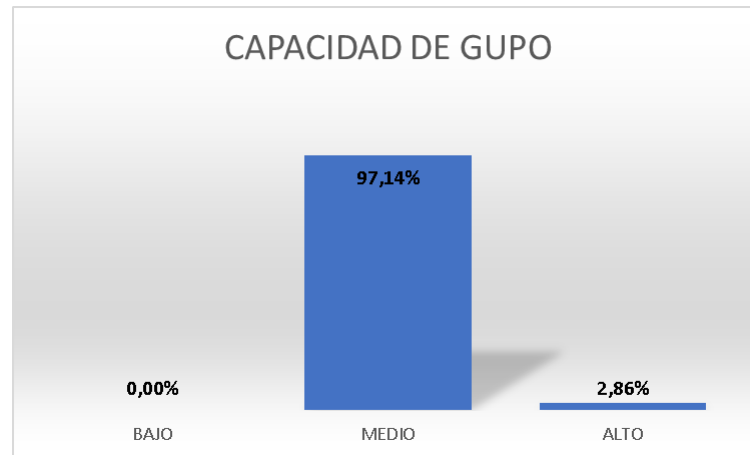
La competencia calidad de decisiones reflejan un panorama positivo, pues el 71% representa a 25 personas presentan un nivel alto en esta competencia, lo que indica que la mayoría de ellos tiene la capacidad de analizar información de manera crítica, evaluar riesgos y tomar decisiones acertadas en beneficio de la organización y la comunidad a la que sirven. Sin embargo, el 25% corresponde a 9 personas las que se encuentran en un nivel medio, si bien poseen habilidades para la toma de decisiones, pueden enfrentar dificultades en situaciones de alta presión o incertidumbre, lo que podría impactar la agilidad y efectividad de ciertos procesos dentro de la cooperativa. Finalmente, el 2% que son 1 persona obtuvo un nivel bajo, lo que refleja inseguridad o falta de herramientas para tomar decisiones de manera estructurada, lo que puede afectar su desempeño y la dinámica del equipo de trabajo.

Figura 31*Aprovechar la diversidad*

La competencia aprovechar la diversidad refleja resultados donde el 17% correspondiente a 6 personas presentan un nivel alto en esta competencia, lo que indica que estas personas reconocen el valor de la diversidad y son capaces de integrar diferentes perspectivas para fortalecer el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Sin embargo, la mayoría de los encuestados el 74% corresponde a 26 personas que se encuentran en un nivel medio, por lo que bien muestran cierta apertura hacia la diversidad, aún pueden enfrentar dificultades para aprovechar al máximo las diferencias en el entorno laboral. Finalmente, el 8% que corresponde a 3 personas tienen un nivel bajo, lo que indica posibles barreras o resistencias para aceptar y valorar la diversidad, lo que podría afectar la cohesión y el clima laboral dentro de la cooperativa.

Figura 32*Conocimiento de la organización*

La competencia conocimiento de la organización reflejan un panorama positivo dentro de la cooperativa, dado que el 88% correspondiente a 31 personas demostraron un nivel alto en esta competencia, lo que indica un fuerte sentido de pertenencia, comprensión clara de los valores institucionales y alineación con los objetivos estratégicos. Sin embargo, es importante prestar atención al 8% equivalente a 3 personas se encuentran en un nivel medio, pues, aunque poseen ciertos conocimientos sobre la organización, podrían necesitar mayor orientación o capacitación para fortalecer su comprensión y compromiso. Por otro lado, el hecho de que el 2% que es 1 persona tenga un nivel bajo puede indicar que no ha recibido suficiente información o no se ha integrado completamente a la cultura organizacional, lo que podría afectar su desempeño y sentido de pertenencia.

Figura 33*Capacidad de grupo*

La competencia capacidad de grupo según los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los encuestados el 97% equivalente a 34 personas presentan un nivel medio en esta competencia, lo que indica que, si bien poseen cierta disposición para el trabajo en equipo, aún existen áreas de mejora en términos de comunicación, confianza y coordinación. Por otro lado, el 2% que es 1 persona se encuentra en un nivel alto, lo que se cuenta con una habilidad destacada para la cooperación, la resolución de conflictos y la sinergia con sus compañeros. Es alentador notar que no hay personas en un nivel bajo, lo que indica que todos los miembros del equipo tienen, al menos, una base para desarrollar su capacidad de trabajo grupal. Sin embargo, en una cooperativa, donde el éxito depende en gran medida de la cohesión y el esfuerzo conjunto, sería beneficioso fortalecer esta competencia.

Tabla 13*Resumen de competencias*

COMPETENCIAS	RANGO	NIVEL
Conciencia emocional	8	Alto
Confianza en uno mismo	4	Bajo
Fiabilidad	10	Alto
Mantenimiento del orden	8	Alto
Innovación	7	Medio

Responsabilidad	7	Medio
Búsqueda de información	8	Alto
Pensamiento conceptual	7	Medio
Conocimiento lingüístico	5	Medio
Orientación al logro	9	Alto
Iniciativa	8	Alto
Optimismo	8	Alto
Comprender a los demás	8	Alto
Desarrollar a los demás	8	Alto
Comunicación	6	Medio
Gestión de conflictos	9	Alto
Gestión	9	Alto
Liderazgo	9	Alto
Construcción de relaciones	5	Medio
Colaboración	10	Alto
Autoevaluación	9	Alto
Flexibilidad	7	Medio
Tolerancia al estrés	6	Medio
Compromiso	7	Medio
Eficacia de la producción	8	Alto
Calidad de las decisiones	8	Alto
Aprovechar la diversidad	6	Medio
Conocimiento de la organización	9	Alto
Capacidad de grupo	6	Medio

En la presente tabla se muestran las 29 competencias que fueron evaluadas, en las cuales nos da como resultado 11 competencias que se encuentran en un nivel medio y 1 competencia en nivel bajo, por lo que estas serán las competencias en las que plantearemos estrategias para poder mejorarlas, mientras que 17 competencias están en un nivel alto, lo cual indica que la mayoría de competencias sí están desarrolladas.

5. PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

Tabla 1

Estrategias para fortalecer las competencias directivas en los roles de alta gerencia de una cooperativa de ahorro y crédito en la ciudad de Latacunga.

COMPETENCIAS	ESTRATEGIA	OBJETIVO	PRINCIPALES ACTIVIDADES	RESPONSABLE	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Confianza en uno mismo	Programa de desarrollo de liderazgo	Reforzar la seguridad y autoconfianza en la toma de decisiones de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taller de coaching y liderazgo personal ✓ Mentorías con líderes de la cooperativa ✓ Simulaciones de toma de decisiones 	Jefe de Talento Humano	Falta de tiempo en los colaboradores por ende existe una resistencia al cambio	\$ 1,000
	Retroalimentación 360°	Permitir a los colaboradores que conozcan sus fortalezas y áreas de mejora mediante evaluaciones estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de encuestas de feedback anónimo ✓ Sesiones individuales de retroalimentación con jefes directos ✓ Planes de mejora personalizados 	Jefe Talento Humano	Baja participación por temor a represalias	\$150
Innovación	Laboratorio de ideas	Fomentar la creatividad y la generación de nuevas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar hackathones internos para el desarrollo de productos financieros innovadores 	Jefe de innovación	Falta de cultura innovadora, limitaciones tecnológicas	\$756

Responsabilidad	Alianzas con Startups Fintech	Implementar tecnologías en los procesos financieros para mejorar la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un buzón digital de ideas ✓ Espacios de brainstorming liderados por equipos multidisciplinarios ✓ Identificación de Fintech que complementen los servicios ✓ Desarrollo de pruebas piloto con nuevos sistemas ✓ Capacitación a colaboradores en nuevas herramientas tecnológicas 	Jefe de operaciones	Inversión inicial alta, curva de aprendizaje	\$5.000
	Programas de cumplimiento ético	Promover una cultura de integridad en la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un código de ética reforzado ✓ Cursos de ética y cumplimiento normativo ✓ Auditorías internas periódicas 	Jefe de Talento Humano	Falta de compromiso, desconocimiento de normativas	\$ 1.000
	Campañas de responsabilidad social	Fomentar el compromiso con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Voluntariado corporativo en proyectos comunitarios ✓ Donaciones para educación financiera en sectores vulnerables 	Jefe de Responsabilidad Social	Falta de participación del personal	\$ 1.000

Pensamiento conceptual	Formación en resolución de problemas	Desarrollar el pensamiento estratégico y la toma de decisiones informadas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas con ONGs locales ✓ Cursos de análisis de datos y toma de decisiones ✓ Estudio de casos reales de la cooperativa ✓ Uso de software de modelado financiero. 	Jefe de área	Resistencia a nuevas metodologías falta de tiempo	\$2.000
	Grupos de análisis y discusión	Estimular el pensamiento crítico a través del debate	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de artículos de discusión sobre tendencias del sector financiero ✓ Presentaciones internas sobre soluciones a problemas actuales. ✓ Evaluaciones de impacto de nuevas estrategias 	Líder de innovación Coordinadores de Área	Falta de interés, poca participación	\$ 4.000
Conocimiento lingüístico	Clases de inglés financiero	Mejorar la comunicación con clientes y aliados extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos de inglés con enfoque en banca y finanzas ✓ Simulaciones de atención al cliente en inglés ✓ Evaluaciones de certificación 	Jefe de Talento Humano	Falta de tiempo para estudiar y así mismo el desinterés en el idioma	\$ 500
	Redacción efectiva de informes	Mejorar la calidad de la documentación y los reportes <u>internos</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talleres sobre técnicas de escritura financiera 	Jefe de comunicaciones	Resistencia al cambio	\$1.000

Comunicación	Capacitación en atención al cliente	Mejorar la comunicación con los socios de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión y mejora de documentos clave ✓ Implementación de guías de estilo corporativo ✓ Entrenamiento en escucha activa y empatía ✓ Simulaciones de atención en situaciones críticas ✓ Medición de la satisfacción del cliente 	Coordinador de servicio al cliente	Falta de habilidades comunicativas	\$ 1.000
	Estrategia de comunicación interna	Mejorar la difusión de información entre colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar botiquines digitales ✓ Reuniones periódicas interdepartamentales ✓ Plataforma interna de comunicación 	Jefe de comunicación	Falta de uso de las plataformas	\$3.000
Construcción de relaciones	Networking estratégico	Fortalecer alianzas y redes de contacto dentro y fuera de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar eventos de networking con otras instituciones financieras ✓ Implementación de un programa de mentoría interna ✓ Creación de un directorio de contactos estratégicos 	Jefe de área	Falta de tiempo para asistir a los eventos, desinterés en establecer relaciones	\$ 2.000
	Equipos multidisciplinarios	Fomentar la cooperación entre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de comités interdepartamentales 	Jefe de Proyectos	Falta de compromiso en equipos de trabajo.	\$ 2.000

Flexibilidad	Formación en gestión del cambio	Preparar a los colaboradores para así adaptarse a nuevas dinámicas en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ departamentos para mejorar la sinergia organizacional ✓ Desarrollo de proyectos colaborativos ✓ Evaluaciones de desempeño en equipo ✓ Realizar talleres sobre estrategias de adaptación ✓ Simulaciones de escenarios de cambio ✓ Aplicación de metodologías ágiles en proyectos 	Jefe de proyectos	Resistencia al cambio y la falta de formación	\$ 800
	Horarios flexibles y teletrabajo	Mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar políticas de trabajo híbrido ✓ Evaluación de desempeño basado en objetivos ✓ Uso de herramientas digitales para el trabajo remoto 	Jefe de Talento Humano	Falta de compromiso por parte de los colaboradores y problemas en la tecnología	\$ 750
Tolerancia al estrés	Programa de bienestar emocional al personal	Reducir el impacto del estrés en los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Charlas sobre manejo del estrés ✓ Espacios de relajación en la cooperativa ✓ Sesiones de yoga y pausas activas 	Jefe de Talento Humano	Falta de participación del personal	\$ 400
	Reducción de carga laboral innecesaria	Optimizar procesos para así evitar sobre carga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar digitalización de tareas repetitivas ✓ Delegar funciones a cada colaborador 	Jefe de área de procesos	Resistencia a delegar, falta de tecnología	\$ 400

Compromiso	Programa de incentivos y reconocimientos	Aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de herramientas de automatización ✓ Creación de un sistema de recompensas ✓ Celebración de logros individuales y grupales ✓ Elaboración de desempeño con incentivos 	Jefe de Talento Humano	Falta de presupuesto, dificultad para medir el impacto	\$ 750
	Integración de valores corporativos	Fomentar la alineación con la misión y visión de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar campañas de sensibilización sobre valores institucionales ✓ Dinámicas de integración en equipos de trabajo ✓ Incorporación de valores en evaluaciones de desempeño 	Jefe de área	Falta de comprender los valores	\$ 100
Aprovechar la diversidad	Inclusión laboral y equidad	Fomentar la diversidad y la igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar capacitación sobre equidad de género y diversidad ✓ Contratación de personal con diferentes perfiles ✓ Adaptación de espacios para personas con diferentes discapacidades 	Jefe de Talento Humano	Resistencia cultural, costos de adaptación	\$ 100
	Celebración de la diversidad	Promover la integración de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar eventos de intercambio cultural 	Jefe de comunicación	Falta de participación	\$1.000

Capacidad de grupo	Desarrollo de equipos de alto rendimiento	diversas culturas y perspectivas Mejorar la colaboración y desempeño grupal	dentro de la cooperativa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar jornadas de sensibilización sobre diversidad ✓ Crear grupos por afinidad ✓ Implementación de metodologías de trabajo en equipo ✓ Realizar dinámicas de resolución de problemas en equipo ✓ Feedback grupal estructurado 	Jefe de Talento Humano	Falta de compromiso, diferencias personales	\$ 680
	Trabajo colaborativo digital	Optimizar la comunicación y ejecución de proyectos en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de plataformas colaborativas digitales ✓ Capacitación en metodologías ágiles ✓ Evaluaciones de desempeño en equipo 	Jefe de proyectos	Falta de adopción tecnológica y la resistencia al cambio	\$ 520

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Las estrategias propuestas para fortalecer las competencias directivas se identificaron a través de la baremación en donde se midió cada una en niveles alto, medio y bajo. Por ende, con lo identificado en el estudio se concluye en la implementación de diversos programas que abordan cada competencia identificada en un nivel medio y bajo, junto con talleres orientados a mejorar la toma de decisiones y espacios de innovación para fomentar la creatividad. Asimismo, se destaca la importancia de reforzar las evaluaciones periódicas y promover la retroalimentación constructiva, además de crear espacios de descanso que permitan a los empleados cambiar de rutina y reducir el estrés. Estas estrategias contribuirán a un proceso de mejora continua en las competencias directivas de los altos ejecutivos de la cooperativa.

Esta investigación realizó un análisis profundo de la literatura académica sobre competencia directivas y los roles de alta gerencia, las mismas que son fundamentales para las organizaciones, por lo tanto las competencias directivas constituyen un conjunto integrado de habilidades, conocimientos y actitudes que facilitan a los líderes la gestión eficiente y eficaz de la organización. Estas competencias no solo optimizan el desempeño en las actividades y funciones cotidianas, sino que también fortalecen la capacidad de liderazgo para impulsar la evolución y el crecimiento organizacional en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

La evaluación de las 29 competencias directivas en una cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga evidenció que 17 de estas competencias presentan un nivel alto entre estas competencias destacan la: conciencia emocional, la fiabilidad, el mantenimiento del orden, la búsqueda de información, la orientación al logro, la iniciativa, el optimismo, la capacidad de comprender a los demás, desarrollar a los demás, la gestión de conflictos, la gestión en general, el liderazgo, la colaboración, la eficacia en la producción, la calidad de las decisiones y el conocimiento de la organización. También, se identificaron 11 competencias directivas que se encuentran en un nivel medio, estas competencias incluyen la: la innovación, la responsabilidad, el pensamiento conceptual, el conocimiento lingüístico, la comunicación, la construcción de relaciones, la flexibilidad, la tolerancia al estrés, el compromiso, el aprovechamiento de la

diversidad y la capacidad de trabajo en equipo. Por otro lado, solo se encontró a la competencia confianza en uno mismo en un nivel bajo.

En la presente investigación sobre las competencias directivas en roles de alta gerencia de una cooperativa, se determinó que la mayoría de las competencias (17) evaluadas se sitúan en un nivel alto, Entre las competencias más destacadas se encuentran: conciencia emocional 62%, la fiabilidad 94%, el mantenimiento del orden 85%, la búsqueda de información 68%, la orientación al logro 94%, la iniciativa 85%, el optimismo 74%, la capacidad de comprender a los demás 74%, desarrollar a los demás 77%, la gestión de conflictos 85%, la gestión 88%, el liderazgo 94%, la colaboración 100%, la eficacia en la producción 94%, la calidad de las decisiones 71% y el conocimiento de la organización 88 % . Por tanto, los roles de alta gerencia de la cooperativa se encuentran adecuadamente capacitados para enfrentar los desafíos presentes y futuros, garantizando un crecimiento sostenible y una mayor competitividad.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar las estrategias propuestas en este trabajo de investigación con el fin de fortalecer y mejorar las competencias de los roles de alta gerencia que actualmente se encuentran en un nivel medio. Esto permitirá que la cooperativa de ahorro y crédito alcance un nivel superior en su gestión, ya que dichas estrategias contribuirán significativamente a mejorar el entorno laboral y optimizar la dirección de la cooperativa por parte de los líderes encargados.

Se recomienda continuar desarrollando investigaciones sobre las competencias directivas en el ámbito de las cooperativas, con el fin de consolidar el cuerpo teórico en este campo. La investigación constante permitirá a los autores aportar nuevos enfoques, identificar tendencias emergentes y adaptar las habilidades directivas a un entorno cada vez más competitivo y dinámico. Además, se sugiere fomentar estudios colaborativos entre académicos y profesionales del sector cooperativo, lo que contribuirá a la creación de modelos más integrales y actualizados que optimicen la eficacia de los directivos en este contexto.

Con base en el diagnóstico realizado, se ha identificado que las 12 competencias directivas en un nivel medio y la competencia en nivel bajo representan la oportunidad para fortalecer al equipo de alta dirección. En este sentido, se recomienda que la cooperativa implemente una gestión estratégica más efectiva para promover el desarrollo y fortalecimiento de

dichas competencias en los dirigentes de altos cargos. Estas competencias son fundamentales para asegurar un entorno laboral dinámico, en el cual los directivos deben anticipar cambios, tomar decisiones informadas y trabajar de manera eficiente con equipos diversos, garantizando así un liderazgo adaptativo y eficaz.

Dado que la investigación ha evidenciado que la mayoría de las competencias directivas se encuentran en un nivel elevado, resulta esencial implementar acciones que garanticen su sostenimiento y continuo fortalecimiento. Para asegurar que competencias clave, como la conciencia emocional, fiabilidad, mantenimiento del orden, búsqueda de información, orientación al logro, liderazgo, entre otras, se mantengan en niveles óptimos, es recomendable diseñar estrategias que promuevan su desarrollo constante y monitoreo regular, fomentando así un desempeño directivo alineado con los objetivos organizacionales y las exigencias del entorno.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Babbie, E. (2020). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning.
- Baca, F., & Carrillo, J. (2021). Liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito: Un Enfoque de Competencias. *Revista Internacional de Economía Social*, 13(2), 45-67.
- León, R., & Oñate-Paredes, C. A. (2024). Cumplimiento del Buen Gobierno en Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador.
- Barragán Sánchez, R. y Buzón García, O. (2004). Desarrollo de competencias específicas en la materia tecnología educativa bajo el Marco del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 3(1), 6.
- Bass, B. (2020). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Free Press.
- Boyatzis, R. E. (2020). The Behavioral Level of Emotional Intelligence in Competence Development. *Harvard Business Review*.
- Bryman, A. (2018). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Burns, J. M., & Bass, B. M. (2019). Liderazgo Transformacional en el Contexto de Cooperativas. *Transformational Leadership Journal*, 13(5), 455-478.
- Buscá Donet, F. y Capllonch Bujosa, M. (2019). De las competencias básicas a las competencias profesionales transversales. Aportaciones desde el ámbito de la educación física. Universidad de Barcelona.
- Cáceres Mesa, M. y Pérez Maya, C. (2016). Las competencias y la gestión del conocimiento en el currículo. *Reflexiones*. *Revista de Cooperación*, 11(9), 272-278.
- Caro Valverde, M. T., González García, M. y Valverde González, M. T. (2003). Las competencias básicas: origen, definición y estrategias didácticas en Lengua y Literatura.
- Casanova Romero, L. (2011). *Transversalidad y desarrollo de competencias profesionales [Tesis de doctorado]*. Universidad del Zulia.

Contreras, J. L. (2011). Formación de competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI. *Revista de Ciencias Sociales Universitas*, 15, 109-138.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.

Dávalos, C. y Narváez, G. (2013). Las competencias: una propuesta conceptual hacia la unificación multidimensional en el contexto de los recursos humanos. *European Scientific Journal*, 4, 391-402.

Díaz, A., & Herrera, L. (2020). Desarrollo del Talento Humano en Cooperativas: Un Enfoque Competencial. *Recursos Humanos en la Economía Social*, 6(3), 145-167.

Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Fast Company Press.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.

Gómez, A., & Pérez, L. (2020). Competencias Técnicas en la Gestión Financiera de Cooperativas. *Estudios de Economía y Finanzas*, 8(1), 89-112.

García García, M. J. (2009). *Evaluación de competencias transversales*. Universidad Europea de Madrid.

García, L., Gómez, P., & Rodríguez, F. (2021). "El liderazgo estratégico en el sector financiero". *Revista Internacional de Negocios*, 25(3), 123-135.

García, S., & Márquez, R. (2021). Gestión Financiera en Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Finanzas y Cooperativismo*, 5(4), 183-204.

Gómez, R., & Rodríguez, P. (2021). Innovación y Creatividad en Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Innovación y Sociedad*, 14(2), 79-98.

Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.

Goleman, D. (2021). Emotional Intelligence and Leadership in Cooperative Organizations. *Leadership Quarterly*, 32(5), 765-789.

González, J., Wagenaar, R. y Beneitone, P. (2004). Tuning-América Latina: un proyecto de las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, 151-164.

González Maura, V. y González Tirados, R. M. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(47), 185-209.

González, P., & Herrera, M. (2019). El Liderazgo en las Cooperativas: Desafíos y Oportunidades. *Cooperativas Hoy*, 15(3), 120-140.

González, R., & Pérez, M. (2020). Manejo del Estrés y Resiliencia en Líderes de Cooperativas. *Resilience and Leadership Quarterly*, 7(3), 102-124.

Hernández, P., & Ramírez, A. (2022). Resolución de Conflictos en Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Gestión de Conflictos en Organizaciones Sociales*, 10(3), 211-234.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (2019). Change Management in Cooperative Contexts. *Change Management Review*, 11(6), 601-625.

Kotter, J. P. (2019). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Latorre Ariño, M. (2016). *Las competencias y sus clases*. Universidad Marcelino Champagnat.

Lee, J.C., Shiue, Y.C., & Chen, C.Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

López Álvarez, D. y Sánchez Carracedo, F. (2017). Implementación de las competencias genéricas: la experiencia de la Universidad Politécnica de Catalunya. En C. Díaz Villavicencia, II Encuentro Internacional Universitario, las competencias genéricas en la educación superior, ponencias y conversatorio (vol. 1, pp. 45-72). Pontificia Universidad Católica del Perú.

López, J., & Díaz, F. (2021). Planificación Estratégica en Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Strategic Management in Cooperatives Journal*, 9(1), 59-82.

López, M., & Gómez, S. (2022). "Niveles jerárquicos en organizaciones cooperativas". *Gestión Empresarial Hoy*, 10(4), 45-60.

Martínez, A., & Gómez, L. (2021). Gestión de la Diversidad en Cooperativas: Un Análisis Competencial. *Diversidad y Desarrollo Organizacional*, 8(2), 67-88.

Martínez, J., & Sánchez, R. (2022). Toma de Decisiones en Cooperativas de Ahorro y Crédito: Un Análisis Crítico. *Journal of Cooperative Studies*, 10(4), 215-238.

Mateo Villodres, L. (2010). Origen y desarrollo de las Competencias Básicas en Educación Primaria. *Temas para la Educación: Revista Digital para Profesionales de la Enseñanza*, 1(7), 1-17.

Maturana Moreno, G. y Guzmán Chitiva, F. (2019). Las competencias blandas como complemento de las competencias duras en la formación escolar. *Euritmia. Investigación, Ciencia y Pedagogía*, 1, 2-13.

Mejía, A., & López, B. (2023). "La importancia de las competencias directivas en cooperativas". *Estudios Financieros de América Latina*, 18(2), 78-95.

Mejia, T. (27 de agosto de 2020). Lifereder. Obtenido de <https://www.lifereder.com/investigaciondescriptiva/>

McKinsey & Company. (2020). *The Future of Work in Europe*.

Mora, M. (5 de junio de). LinkedIn. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/descubreel-poder-del-an%C3%A1lisis-de-componentes-pasos-y-mora-caballero/>

Muñoz, A., & Jiménez, M. (2019). Competencias de Comunicación en Líderes de Cooperativas. *Comunicación y Gestión*, 9(1), 57-77.

Navarro, C., & Ortega, P. (2019). Liderazgo Colaborativo en Entornos Cooperativos. *Cooperación y Desarrollo*, 11(2), 33-53.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *Manual de*

Frascati 2015. Guía para la recopilación de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación.

Pelayo, L. (2018). ¿Competencias duras o competencias blandas? *ElDíadeCórdoba.es*.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2019). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*.

Raciti, P. (2015). La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. *Eurosocial programa para la cohesión social en américa latina*, (34).

Ramírez, S., & López, G. (2021). Habilidades Interpersonales en la Gestión Directiva de Cooperativas. *Revista de Gestión y Desarrollo*, 7(2), 34-56.

Rivera, M., & Martínez, C. (2020). Impacto de la Cultura Organizacional en las Competencias Directivas de Cooperativas. *Organizational Culture Review*, 5(2), 134-157.

Rodríguez, J., & Pérez, C. (2021). Ética y sostenibilidad en la alta gerencia. Editorial Universitaria.

Rodríguez Puerta, A. (2021). Competencias específicas: tipos, para qué sirven y ejemplos. *Lifeder*.

Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Santos, F., & Castro, A. (2020). Ética y Responsabilidad Social en la Gestión Cooperativa. *Ethics and Cooperatives Journal*, 12(3), 95-117.

Sierra Villamil, G. M. (2019). Modelo educativo formación en competencias universidad EAN. Universidad EAN.

Spencer, L., & Spencer, S. (2020). *Competency at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.

Supo, J. (6 de abril de 2023). Bioestadístico. Obtenido de <https://bioestadístico.com/la-poblacion-de-estudio>.

Tobón, S. (2008). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. (2.^a ed.). Ecoe Ediciones.

Galarza Torres, S. P. (2019). Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata]..

Cardenas y Yupangui (2020). Evaluación de Competencias Directivas en Cooperativas Locales. Universidad Técnica de Cotopaxi.

Villodres Mateo, L. (2010). Origen y desarrollo de las competencias básicas en educación primaria. Revista Digital para Profesionales de la Enseñanza, 1(7), 1-17