UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"EL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA DE LA COAC VIRGEN DEL CISNE"

AUTORES:

Franchesca Mercedes Almeida Amores

TUTOR:

Dra. Libia Dolores Almeida Lara PHD

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO 2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA

Yo, Almeida Amores Franchesca Mercedes, con cédula de ciudadanía N°. 175290437-3, declaro ser autora del presente proyecto de investigación titulado: **"EL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA DE LA COAC VIRGEN DEL CISNE",** Siendo la Dra.Libia Dolores Almeida Lara PHD, Tutor del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Latacunga, 14 agosto del 2026

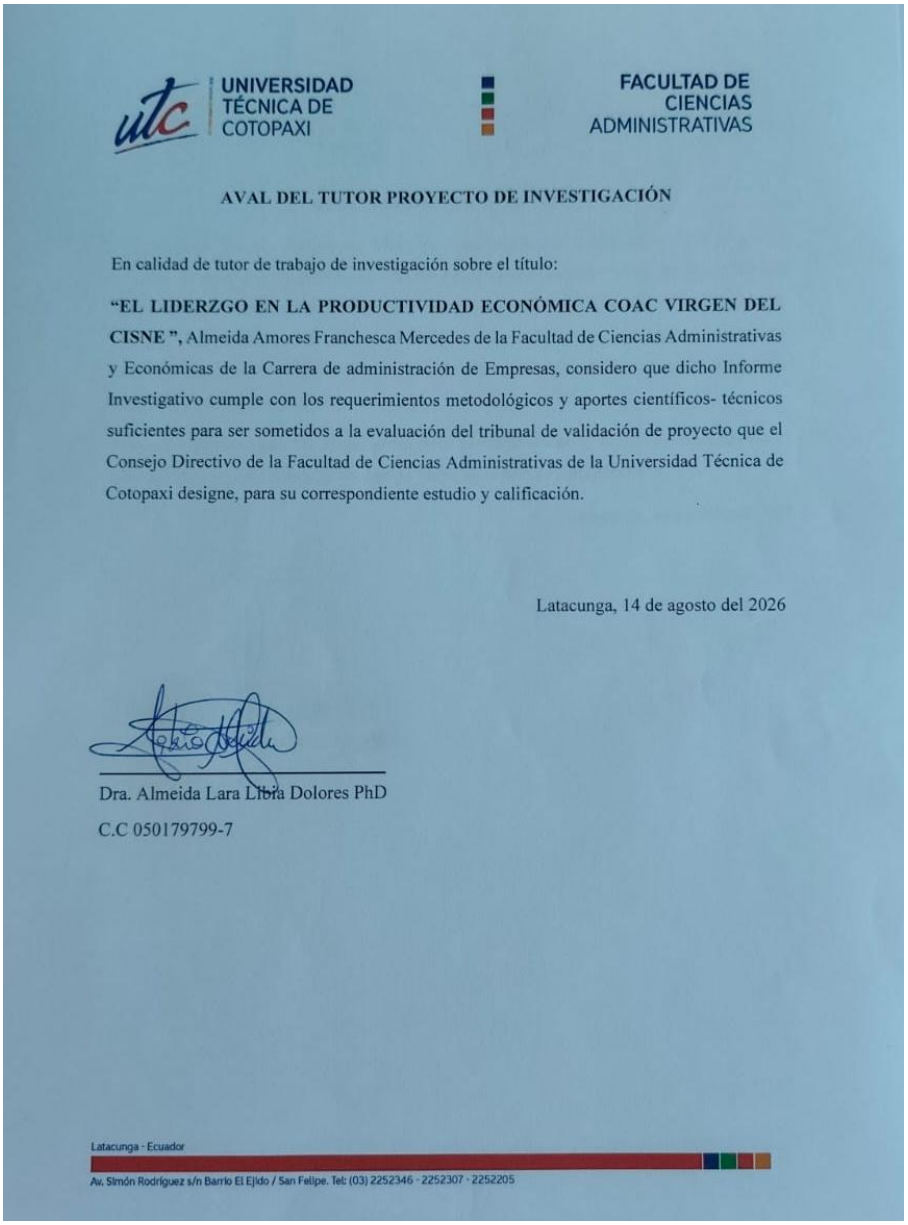
Almeida Amores Franchesca Mercedes

C.I. 175290437-3

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

AVAL DEL TUTOR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de tutor de trabajo de investigación sobre el título:

"EL LIDERZGO EN LA PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA COAC VIRGEN DEL CISNE ", Almeida Amores Franchesca Mercedes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos- técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del tribunal de validación de proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 14 de agosto del 2026

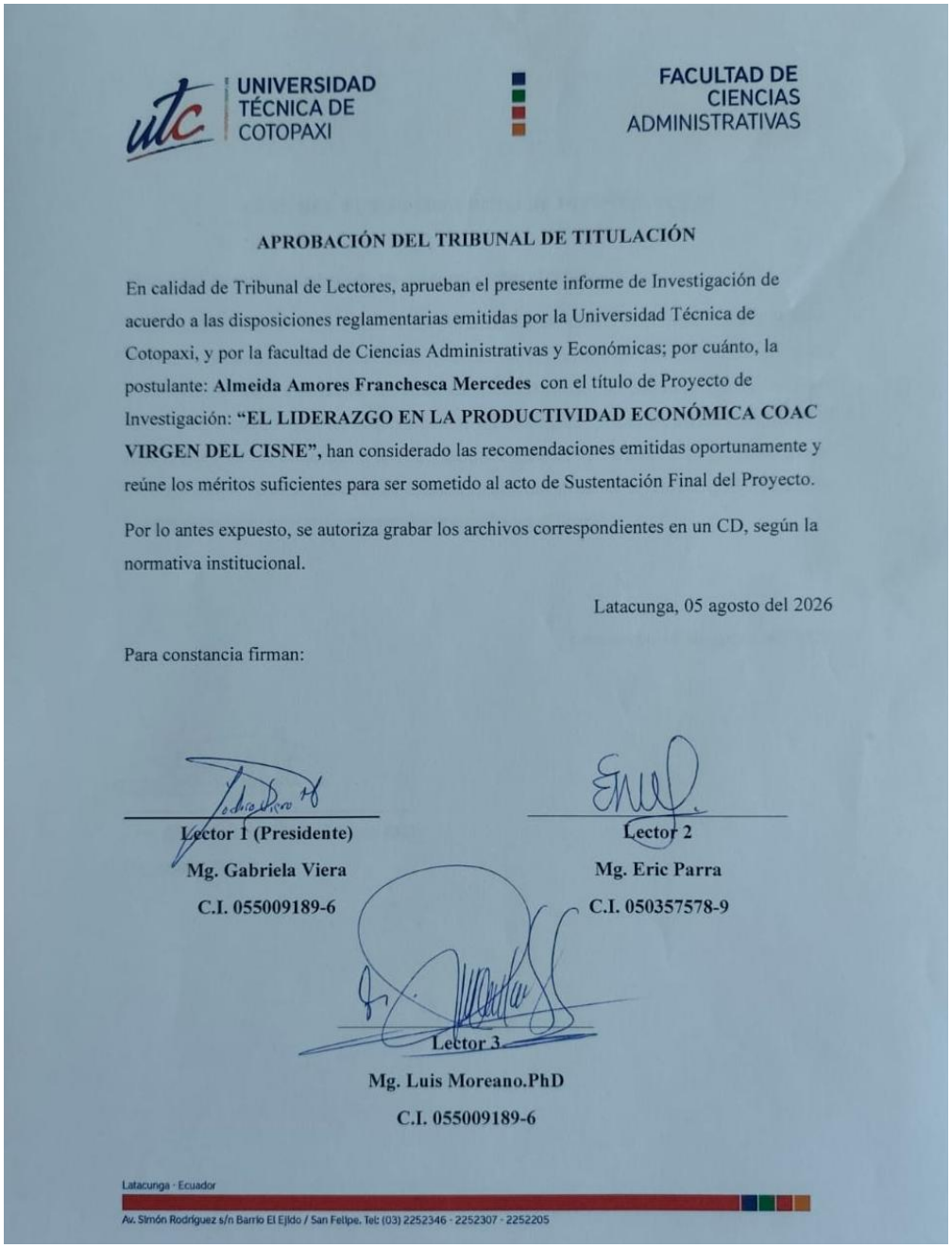
Dra. Almeida Lara Libia Dolores PhD

C.C 050179799-7

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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 cuánto, la postulante: **Almeida Amores Franchesca Mercedes** con el título de Proyecto de Investigación: **"EL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA COAC VIRGEN DEL CISNE",** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 05 agosto del 2026

Para constancia firman:

Lector 1 (Presidente)
Mg. Gabriela Viera
C.I. 055009189-6

Lector 2
Mg. Eric Parra
C.I. 050357578-9

Lector 3
Mg. Luis Moreano.PhD
C.I. 055009189-6

Latacunga - Ecuador

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido / San Felipe. Telf: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida académica.

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y la confianza que depositaron en mí durante todo este proceso. Su compañía y motivación fueron fundamentales para alcanzar este logro.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por abrirme las puertas a la formación profesional y brindarme los conocimientos y herramientas necesarias para mi desarrollo académico.

A mi tutora de tesis, Doc. Libia Almadia, por su orientación, paciencia, compromiso y valiosos aportes, que fueron fundamentales para fortalecer y culminar el desarrollo de esta investigación. Asimismo, agradezco a todos los docentes que contribuyeron a mi formación académica y profesional.

Finalmente, agradezco a la COAC Virgen del Cisne y a todas las personas que colaboraron con la presente investigación, por su disposición y apoyo en la recolección de información, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos planteados.

Autor: *Almeida Amores Franchesca Mercedes*

DEDICATORIA

Dedico este logro, con todo mi amor y gratitud, a mi mamá, quien ha sido mi guía, mi fortaleza y mi apoyo incondicional a lo largo de este camino. Gracias por estar siempre a mi lado, por creer en mí incluso en los momentos en los que yo misma dudaba, por enseñarme a no rendirme y por darme la fuerza necesaria para seguir adelante. Cada palabra, cada consejo y cada sacrificio tuyo han sido fundamentales para llegar hasta aquí. Este logro también es tuyo, porque detrás de cada uno de mis pasos ha estado tu amor.

A mi hermana, que, aunque ya no está físicamente conmigo, vive eternamente en mi corazón. Sé que desde el cielo me acompaña, me protege y me guía en cada paso que doy. En los momentos difíciles he sentido tu presencia y he encontrado en tu recuerdo la fuerza para continuar. Este logro lleva una parte de ti, porque tu amor trasciende la distancia y el tiempo.

A ustedes, mi mamá y mi hermana, les dedico este logro con todo mi corazón. Una me acompaña con su amor aquí en la tierra y la otra me guía desde el cielo. Son y serán siempre una parte fundamental de mi vida y de todo lo que soy.

Autor: *Almeida Amores Franchesca Mercedes*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: "EL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA DE LA COAC VIRGEN DEL CISNE"

Autor:

Franchesca Mercedes Almeida Amores

RESUMEN

La investigación analizó el liderazgo organizacional y la productividad económica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne, con el propósito de determinar la relación entre ambas variables y formular lineamientos de mejora institucional. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. La base incluyó 120 registros completos obtenidos mediante un instrumento de 40 ítems con escala de Likert de cinco puntos. Los 20 ítems de liderazgo constituyeron una adaptación académica contextualizada, guiada por las dimensiones del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio; los 20 ítems de productividad económica fueron elaborados para el estudio y sometidos al juicio de dos expertos. La validez de contenido del cuestionario de productividad alcanzó un V de Aiken global de 0,922. La consistencia interna fue excelente para el liderazgo constructivo ($\alpha = 0,926$) y la productividad económica ($\alpha = 0,955$). Los resultados evidenciaron niveles muy altos: el liderazgo constructivo alcanzó una media de 4,366 y la productividad económica una media de 4,447. Debido al incumplimiento del supuesto de normalidad, se aplicó el coeficiente rho de Spearman. La base completa mostró una relación positiva débil y significativa entre liderazgo constructivo y productividad económica ($\rho = 0,319$; $p < 0,001$); sin embargo, al excluir 15 registros con respuestas invariantes, la asociación disminuyó y dejó de ser significativa ($\rho = 0,121$; $p = 0,218$). Se concluye que la relación observada no es robusta ni permite establecer causalidad. Finalmente, se diseñaron lineamientos sobre fortalecimiento directivo, retroalimentación, participación, indicadores de productividad y calidad de los datos institucionales.

Palabras clave: liderazgo organizacional, productividad económica, cooperativas de ahorro y crédito, gestión institucional.

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: "LEADERSHIP IN ECONOMIC PRODUCTIVITY OF COAC VIRGEN DEL CISNE"

Author:

Franchesca Mercedes Almeida Amores

ABSTRACT

This study analyzed organizational leadership and economic productivity at Virgen del Cisne Savings and Credit Cooperative to determine the relationship between both variables and formulate institutional improvement guidelines. A quantitative approach, nonexperimental design, cross-sectional timeframe, and descriptive-correlational scope were used. The database included 120 complete records obtained through a 40-item instrument with a five-point Likert scale. The 20 leadership items constituted a contextualized academic adaptation guided by the dimensions of Bass and Avolio's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); the 20 economic productivity items were developed for this study and reviewed by two experts. Content validity for the productivity questionnaire reached an overall Aiken's V of .922. Internal consistency was excellent for constructive leadership ($\alpha = .926$) and economic productivity ($\alpha = .955$). The results showed very high levels: constructive leadership reached a mean of 4.366 and economic productivity a mean of 4.447. Because the normality assumption was not met, Spearman's rho was applied. The complete database showed a weak positive and statistically significant relationship between constructive leadership and economic productivity ($\rho = .319$, $p < .001$); however, after excluding 15 invariant response records, the association decreased and was no longer significant ($\rho = .121$, $p = .218$). It is concluded that the observed relationship is not robust and does not support causal inference. Finally, guidelines were designed to strengthen leadership practices, feedback, employee participation, productivity indicators, and institutional data quality.

Keywords: organizational leadership, economic productivity, savings and credit cooperative, institutional management.

AVAL DE TRADUCCIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **"EL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA DE LA COAC VIRGEN DEL CISNE",** presentado por: Franchesca Mercedes Almeida Amores egresada de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas,** lo realizo bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

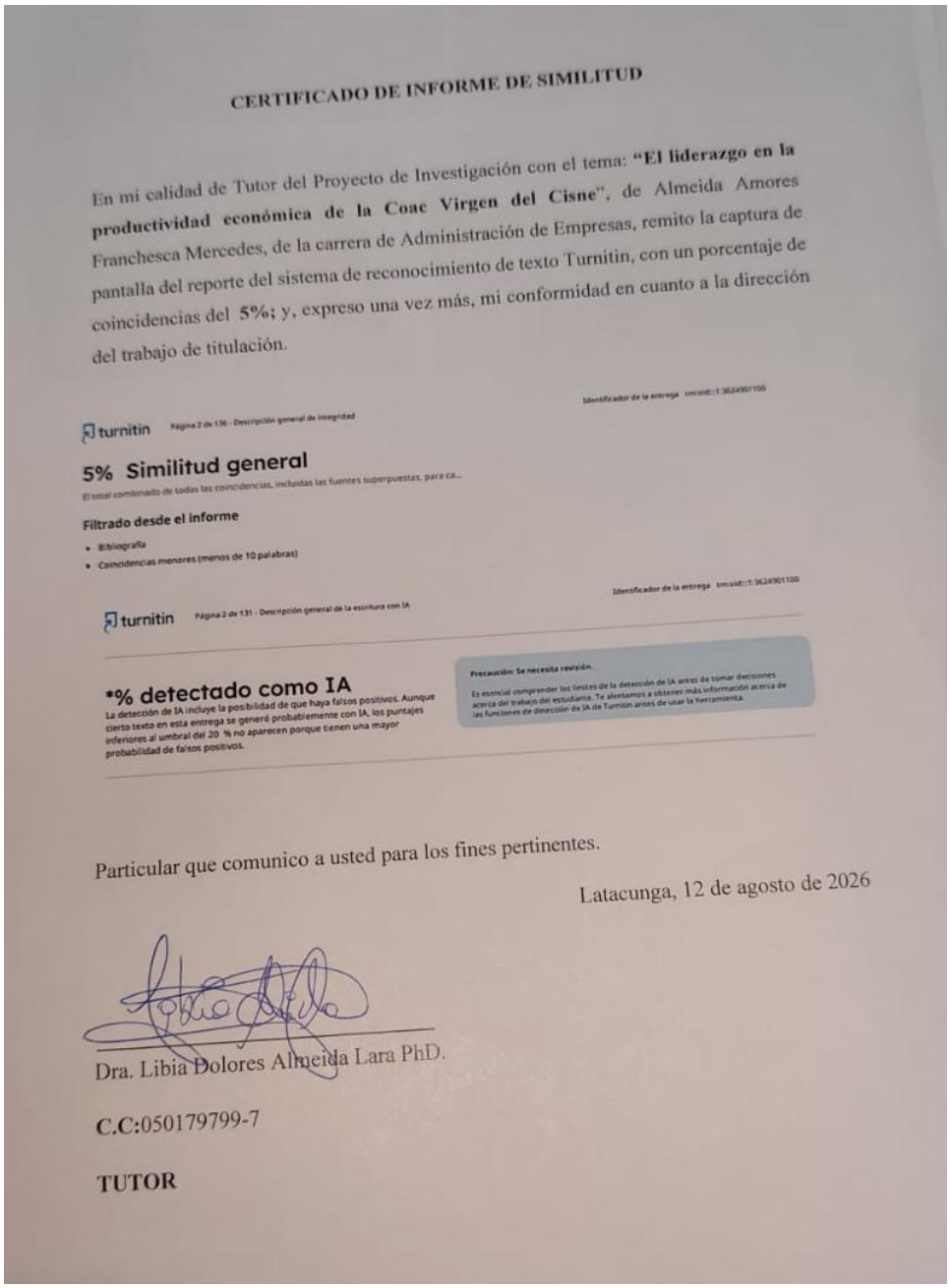
Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 5 de Agosto del 2026

Atentamente,

Mg. Edison Marcelo Pacheco Pruna
DOCENTE DE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0502617350

CERTIFICADO DE INFORME DE SIMILITUD



CERTIFICADO DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: **"El liderazgo en la productividad económica de la Coac Virgen del Cisne"**, de Almeida Amores Franchesca Mercedes, de la carrera de Administración de Empresas, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del **5%;** y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

turnitin Página 2 de 136 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3624901105

5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

turnitin Página 2 de 131 - Descripción general de la escritura con IA

Identificador de la entrega trn:oid::1:3624901100

***% detectado como IA**

La detección de IA incluye la posibilidad de que haya falsos positivos. Aunque cierto texto en esta entrega se generó probablemente con IA, los puntajes inferiores al umbral del 20 % no aparecen porque tienen una mayor probabilidad de falsos positivos.

Precaución: Se necesita revisión.

Es esencial comprender los límites de la detección de IA antes de tomar decisiones acerca del trabajo del estudiante. Te alentamos a obtener más información acerca de las funciones de detección de IA de Turnitin antes de usar la herramienta.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 12 de agosto de 2026

Dra. Libia Dolores Almeida Lara PhD.

C.C:050179799-7

TUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN ii

ABSTRACT iii

AVAL DE TRADUCCIÓN iv

ÍNDICE DE TABLAS xii

ÍNDICE DE FIGURAS xv

1. INFORMACIÓN GENERAL 18

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 19

2.1 Justificación 19

2.2 Planteamiento del problema 20

2.2.1 Delimitación de la investigación 21

2.3 Formulación del problema 21

3. OBJETIVOS 22

3.1 Objetivo general 22

3.2 Objetivos específicos 22

5. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO 24

5.1 Beneficiarios directos 24

5.2 Beneficiarios indirectos 24

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 24

6.1 Antecedentes de la investigación 25

6.2 Administración 26

6.2.1 Conceptualización de la administración 27

6.2.2 Importancia de la administración 27

6.2.3 Eficiencia y eficacia administrativa 28

6.2.4 Proceso administrativo 29

6.2.5 Gestión administrativa 32

6.2.6 Gestión estratégica 32

6.2.7 Gestión del talento humano 33

6.2.8 Administración en las cooperativas de ahorro y crédito 34

6.2.9 La dirección como fundamento del liderazgo organizacional 35

6.3 Liderazgo organizacional 35

6.3.1 Influencia idealizada 36

6.3.2 Motivación inspiracional 37

6.3.3 Estimulación intelectual 38

6.3.4 Consideración individualizada 39

6.3.5 Recompensa contingente 40

6.3.6 Dirección por excepción activa 40

6.3.7 Dirección por excepción pasiva 41

6.3.8 Laissez-faire 42

6.4 Productividad económica 43
6.4.1 Productividad económica en las cooperativas de ahorro y crédito 43
6.4.2 Eficiencia de recursos 45
6.4.3 Resultados financieros 46
6.4.4 Crecimiento y competitividad 47
6.4.5 Productividad laboral y de procesos 48
6.5 Relación entre liderazgo organizacional y productividad económica 49
6.6 Síntesis teórica de la investigación 50
7. PROPUESTA METODOLÓGICA 51
7.1 Enfoque de investigación 51
7.1.1 Enfoque cuantitativo 51
7.2 Tipo y diseño de la investigación 51
7.2.1 Investigación descriptiva y correlacional 51
7.2.2 Investigación propositiva 51
7.2.3 Diseño no experimental 52
7.2.4 Diseño de corte transversal 52
7.3 Validez y confiabilidad 52
7.4 Procedimiento de análisis de datos 54
7.5 Consideraciones éticas 54
7.6 Métodos de investigación 55

7.6.1 Analítico-sintético 55
7.6.2 Deductivo 55
7.6.3 Estadístico 55
8. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 55
8.1 Cuestionario 55
8.2 Dimensiones e indicadores del liderazgo organizacional 57
8.3 Dimensiones e indicadores de la productividad económica 58
8.4 Escala y codificación 58
9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 58
9.1 Población 58
9.2 Muestra 58
9.3 Bases de datos y depuración 59
9.4 Estructura del instrumento, confiabilidad y validez 60
9.5 Número de participantes 62
9.6 Técnicas estadísticas 63
9.7 Restricciones para la interpretación de la base 63
9.8 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL 64
9.8.1 Influencia idealizada 64
9.8.2 Motivación inspiracional 67
9.8.3 Estimulación intelectual 71

9.8.4 Consideración individualizada 74
9.8.5 Recompensa contingente 76
9.8.6 Dirección por excepción activa 80
9.8.7 Dirección por excepción pasiva 84
9.8.8 Laissez-faire 86
9.8.9 Síntesis descriptiva del liderazgo organizacional 89
9.9 RESULTADOS DE LA PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA 91
9.9.1 Eficiencia en el uso de recursos 91
9.9.2 Resultados financieros 97
9.9.3 Crecimiento institucional y competitividad 103
9.9.4 Productividad laboral y de procesos 110
9.9.5 Síntesis descriptiva de la productividad económica 116
9.10 DISCUSIÓN INTEGRADA DE LOS RESULTADOS 118
9.10.1 Normalidad, relación entre variables y análisis de sensibilidad 118
9.10.2 Correlaciones por dimensión de liderazgo 120
9.10.3 Comparación exploratoria según el rol 121
9.10.4 Discusión integradora 121
10. PROPUESTA 127
10.1 Denominación de la propuesta 127
10.2 Justificación 127

10.3 Objetivos de la propuesta 128
10.3.1 Objetivo general 128
10.3.2 Objetivos específicos 128
10.3.3 Diagnóstico estratégico 129
10.4 Antecedentes 130
10.4.1 Caracterización de la COAC Virgen del Cisne 130
10.4.2 Síntesis teórica de la investigación 132
10.5 Matriz FODA 133
10.6 Líneas estratégicas 133
10.6.1 Línea estratégica 1. Dirección y liderazgo transformacional activo 133
10.6.2 Línea estratégica 2. Participación, retroalimentación y reconocimiento 134
10.6.3 Línea estratégica 3. Control y seguimiento de la productividad económica 135
10.7 Plan de acción 136
10.8 Cronograma de implementación 138
10.9 Seguimiento y evaluación 138
10.10 Factibilidad 140
11. IMPACTOS 140
11.1 Impacto económico 140
11.2 Impacto tecnológico 141
11.3 Impacto social y organizacional 141

11.4 Impacto ambiental.....142

12. CONCLUSIONES.....143

13. RECOMENDACIONES.....144

14. REFERENCIAS.....145

15. ANEXOS.....149

15.1 Anexo 1. Cuestionario de liderazgo y productividad económica.....149

15.2 Anexo 2. Codificación de la escala.....1

15.3 Anexo 3. Resumen de confiabilidad y correlaciones.....1

15.4 Anexo 4. Fichas de validación por juicio de expertos.....1

15.4.1 Síntesis cuantitativa de la validación del cuestionario de productividad económica.....2

15.4.2 Anexo 4A. Ficha de validación de Evelyn Mariela Mise Santo.....3

15.4.3 Anexo 4B. Ficha de validación de Carlos Roberto Arias Figueroa.....7

15.5 Anexo 5. Matriz de consistencia.....11

15.6 Anexo 6. Lista de verificación de integridad de datos.....11

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades, cronograma y productos del proyecto.....22

Tabla 2. *Operacionalización de la variable liderazgo organizacional*.....57

Tabla 3. *Operacionalización de la variable productividad económica*.....58

Tabla 4. *Marco poblacional reportado en el proyecto inicial*.....59

Tabla 5. *Confiabilidad de las escalas principales*.....60

Tabla 6. *Confiabilidad por dimensiones*.....60

Tabla 7. *Resumen del control de calidad de la base*.....61

Tabla 8. *Valoración de la ficha de validación de productividad económica*.....62

Tabla 9. *Distribución de participantes según el rol*.....62

Tabla 10. *Admiración y respeto generados por la gerencia*.....64

Tabla 11. *Coherencia de la gerencia con los valores institucionales*.....65

Tabla 12. *Gerencia como modelo a seguir*.....66

Tabla 13. Comunicación entusiasta de objetivos y metas.....67

Tabla 14. *Confianza transmitida sobre el logro de metas*.....68

Tabla 15. *Motivación hacia la visión institucional*.....70

Tabla 16. *Promoción de nuevas ideas*.....71

Tabla 17. *Cuestionamiento de formas tradicionales de trabajo*.....72

Tabla 18. *Atención a necesidades individuales de desarrollo*.....74

Tabla 19. *Atención personalizada ante dificultades laborales*.....75

Tabla 20. *Reconocimiento del buen desempeño*.....76

Tabla 21. *Claridad de expectativas y beneficios*.....77

Tabla 22. *Cumplimiento de acuerdos por metas alcanzadas* 79

Tabla 23. *Supervisión constante de tareas* 80

Tabla 24. *Intervención inmediata ante errores*.....81

Tabla 25. *Controles para prevenir desviaciones* 82

Tabla 26. *Intervención tardía ante problemas*.....84

Tabla 27. *Espera de fallas repetidas antes de corregir* 85

Tabla 28. *Evasión de decisiones importantes* 86

Tabla 29. *Trabajo sin supervisión o guía* 87

Tabla 30. *Estadísticos descriptivos de las dimensiones de liderazgo*.....89

Tabla 31. *Eficiencia en el uso de recursos financieros* 91

Tabla 32. *Recursos tecnológicos y productividad* 92

Tabla 33. *Disponibilidad de recursos materiales* 93

Tabla 34. *Prevención del desperdicio de recursos* 94

Tabla 35. *Optimización de procesos y reducción de costos* 96

Tabla 36. *Mejora de resultados financieros* 97

Tabla 37. *Cumplimiento de metas de colocación de créditos*.....98

Tabla 38. *Control de la morosidad de cartera* 100

Tabla 39. *Rentabilidad y salud económica* 101

Tabla 40. *Liquidez para cumplir obligaciones* 102

Tabla 41. *Crecimiento sostenido del número de socios*.....103

Tabla 42. *Ampliación de productos y servicios financieros* 104

Tabla 43. *Posición competitiva en el sector* 106

Tabla 44. *Inversión en crecimiento y expansión*.....107

Tabla 45. *Posicionamiento favorable en la comunidad*.....108

Tabla 46. *Cantidad de trabajo en relación con el tiempo* 110

Tabla 47. *Agilidad de los procesos de atención* 111

Tabla 48. *Aporte individual a los resultados económicos* 112

Tabla 49. *Sostenibilidad de la carga de trabajo*.....113

Tabla 50. *Claridad y viabilidad de objetivos de productividad*.....115

Tabla 51. *Estadísticos descriptivos de las dimensiones de productividad económica* 116

Tabla 52. *Confiabilidad de las escalas principales*.....118

Tabla 53. *Prueba de normalidad de Shapiro–Wilk* 119

Tabla 54. *Correlaciones de Spearman y análisis de sensibilidad* 119

Tabla 55. *Correlación entre dimensiones de liderazgo y productividad económica global* 120

Tabla 56. *Prueba U de Mann–Whitney por rol y análisis de sensibilidad*.....121

Tabla 57. *Estadísticos descriptivos y confiabilidad por dimensión*.....122

Tabla 58. *Matriz FODA de la propuesta* 133

Tabla 59. *Plan de acción para el fortalecimiento del liderazgo y la productividad* 136

Tabla 60. *Cronograma de implementación de la propuesta*.....138

Tabla 61. *Indicadores de seguimiento y evaluación*.....138

Tabla 62. *Resumen de confiabilidad y correlaciones para anexos* 1

Tabla 63. *Matriz de consistencia de la investigación*.....11

Tabla 64. *Lista de verificación de integridad de datos*.....11

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Distribución de participantes según el rol* 63

Figura 2. *Admiración y respeto generados por la gerencia* 64

Figura 3. *Coherencia de la gerencia con los valores institucionales* 65

Figura 4. *Gerencia como modelo a seguir* 66

Figura 5. *Comunicación entusiasta de objetivos y metas* 68

Figura 6. *Confianza transmitida sobre el logro de metas* 69

Figura 7. *Motivación hacia la visión institucional* 70

Figura 8. *Promoción de nuevas ideas* 71

Figura 9. Cuestionamiento de formas tradicionales de trabajo 72

Figura 10. *Atención a necesidades individuales de desarrollo* 74

Figura 11. *Atención personalizada ante dificultades laborales* 75

Figura 12. *Reconocimiento del buen desempeño* 77

Figura 13. *Claridad de expectativas y beneficios* 78

Figura 14. *Cumplimiento de acuerdos por metas alcanzadas* 79

Figura 15. *Supervisión constante de tareas* 80

Figura 16. *Intervención inmediata ante errores* 82

Figura 17. *Controles para prevenir desviaciones* 83

Figura 18. *Intervención tardía ante problemas* 84

Figura 19. *Espera de fallas repetidas antes de corregir* 85

Figura 20. *Evasión de decisiones importantes* 87

Figura 21. *Trabajo sin supervisión o guía* 88

Figura 22. *Promedio por dimensión de liderazgo* 89

Figura 23. *Eficiencia en el uso de recursos financieros* 91

Figura 24. *Recursos tecnológicos y productividad* 92

Figura 25. *Disponibilidad de recursos materiales* 93

Figura 26. *Prevención del desperdicio de recursos* 95

Figura 27. *Optimización de procesos y reducción de costos* 96

Figura 28. *Mejora de resultados financieros* 98

Figura 29. *Cumplimiento de metas de colocación de créditos* 99

Figura 30. *Control de la morosidad de cartera* 100

Figura 31. *Rentabilidad y salud económica* 101

Figura 32. *Liquidez para cumplir obligaciones* 102

Figura 33. *Crecimiento sostenido del número de socios* 104

Figura 34. *Ampliación de productos y servicios financieros* 105

Figura 35. *Posición competitiva en el sector* 106

Figura 36. *Inversión en crecimiento y expansión* 107

Figura 37. *Posicionamiento favorable en la comunidad* 109

Figura 38. *Cantidad de trabajo en relación con el tiempo* 110

Figura 39. *Agilidad de los procesos de atención* 111

Figura 40. *Aporte individual a los resultados económicos* 113

Figura 41. *Sostenibilidad de la carga de trabajo* 114

Figura 42. *Claridad y viabilidad de objetivos de productividad* 115

Figura 43. *Promedio por dimensión de productividad económica* 117

Figura 44. *Distribución porcentual de las respuestas* 118

Figura 45. *Correlación de Spearman con la productividad económica global* 120

Figura 46. Promedio por dimensión de liderazgo organizacional 123

Figura 47. *Promedio por dimensión de productividad económica*.....124

Figura 48. *Organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne* 131

Figura 49. *Organigrama jerárquico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne* 132

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto	**El liderazgo en la productividad económica de la COAC Virgen del Cisne**
Fecha de inicio	Febrero de 2026
Fecha de finalización	Agosto de 2026
Lugar de ejecución	COAC Virgen del Cisne, parroquia La Matriz, barrio San Felipe, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi
Facultad	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Carrera	Administración de Empresas
Autora	Franchesca Mercedes Almeida Amores
Tutora	Dra. Libia Dolores Almeida Lara PHD
Área de conocimiento	Ciencias Económicas y Administrativas
Línea de investigación	Comportamiento organizacional
Sublínea	Gestión e innovación empresarial

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Justificación

La investigación es pertinente porque permite evaluar, mediante evidencia cuantitativa, dos variables estratégicas para la sostenibilidad de una institución financiera: el liderazgo organizacional y la productividad económica. El diagnóstico facilita la identificación de prácticas directivas que fortalecen el compromiso, la claridad de objetivos, el uso eficiente de recursos y el cumplimiento de metas.

El aporte práctico consiste en proporcionar a la gerencia y a las áreas responsables del talento humano información estructurada para orientar decisiones de capacitación, retroalimentación, comunicación interna y seguimiento de indicadores. Los beneficiarios directos son los directivos y colaboradores; de manera indirecta, se benefician los socios y usuarios mediante una atención más eficiente y consistente.

En el plano metodológico, el estudio utiliza un instrumento de 40 ítems con escala de frecuencia. La sección de liderazgo corresponde a una adaptación académica contextualizada, guiada por las dimensiones del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), mientras que la sección de productividad económica fue elaborada para la investigación y validada mediante juicio de expertos. La consistencia interna se evaluó con el alfa de Cronbach, la validez de contenido de productividad con el coeficiente V de Aiken y la relación entre variables con un procedimiento no paramétrico. Además, se incorporaron un análisis de sensibilidad y un control de calidad de la base para interpretar con prudencia los resultados y evitar conclusiones causales que el diseño no permite.

2.2 Planteamiento del problema

El liderazgo constituye uno de los factores organizacionales con mayor capacidad para orientar el comportamiento de los equipos, alinear los esfuerzos individuales con los objetivos institucionales y crear condiciones para la innovación y el aprendizaje. En instituciones financieras, esta capacidad adquiere especial relevancia porque la calidad de las decisiones, la coordinación de procesos y la respuesta oportuna a los socios dependen de la manera en que la dirección comunica prioridades, asigna responsabilidades y retroalimenta el desempeño (Northouse, 2022; Robbins & Judge, 2023)

En el plano internacional, la desaceleración de la productividad laboral ha incrementado el interés por las prácticas de gestión que explican las diferencias de desempeño entre organizaciones. La evidencia comparada muestra que la fijación de metas, el seguimiento, la gestión del talento y la calidad de la dirección se asocian con la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad empresarial (Bloom & Van Reenen, 2007)

En América Latina, las cooperativas cumplen un papel relevante en la inclusión financiera y el desarrollo territorial; sin embargo, enfrentan desafíos relacionados con la profesionalización de la gestión, la adopción tecnológica, la gobernanza y la productividad. En el caso ecuatoriano, las cooperativas de ahorro y crédito operan bajo principios de participación democrática y autogestión, por lo que deben equilibrar la inclusión de los actores internos con una conducción gerencial eficiente (Solidaria, 2018)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne ha ampliado su cobertura y el número de socios, situación que exige criterios homogéneos de dirección, comunicación y control. La inexistencia de estudios específicos sobre la relación entre liderazgo y productividad económica en esta institución justifica la generación de evidencia propia. La observación institucional sugiere

que la centralización de decisiones, la comunicación desigual y el énfasis en el cumplimiento de metas podrían afectar la motivación, la coordinación entre áreas y la eficiencia operativa.

2.2.1 Delimitación de la investigación

2.2.1.1 Delimitación temporal

El proyecto se desarrolló entre febrero de 2026 y agosto de 2026. La base de respuestas utilizada corresponde al período de levantamiento definido por la investigación y fue procesada para la elaboración del informe final.

2.2.1.2 Delimitación espacial

La unidad institucional de estudio fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne, con sede principal en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. La base entregada no contiene una variable que permita diferenciar de forma confiable la agencia de procedencia de cada registro.

2.2.1.3 Delimitación conceptual

El liderazgo organizacional se estudió mediante dimensiones constructivas, transaccionales y pasivas. La productividad económica se abordó desde la percepción de eficiencia de recursos, resultados financieros, crecimiento y competitividad, y productividad laboral. El estudio examina asociación estadística, no causalidad.

2.3 Formulación del problema

¿Qué relación existe entre el liderazgo organizacional y la productividad económica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar el liderazgo organizacional y la productividad económica en la COAC Virgen del Cisne.

3.2 Objetivos específicos

- Conceptualizar las bases teóricas del liderazgo organizacional y la productividad económica mediante la revisión crítica de literatura científica y académica.
- Determinar estadísticamente la relación entre el liderazgo organizacional y la productividad económica en la COAC Virgen del Cisne.
- Diseñar lineamientos de mejora orientados a fortalecer el liderazgo organizacional y optimizar el seguimiento de la productividad económica institucional.

4. Actividades a desarrollarse en el proyecto en relación con los objetivos planteados

Tabla 1. Actividades, cronograma y productos del proyecto

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Producto
Conceptualizar las bases teóricas del liderazgo organizacional y la productividad económica mediante la revisión crítica de literatura científica y académica.	• Búsqueda y selección de artículos científicos, libros, tesis y documentos académicos relacionados con el liderazgo organizacional y la productividad económica. • Revisión crítica de teorías, modelos y antecedentes vinculados con las variables de estudio. • Elaboración de fichas bibliográficas y matriz de antecedentes. • Redacción y organización de la	Abril–junio de 2025	Fundamentación teórica. Matriz de antecedentes y bases conceptuales de las variables liderazgo organizacional y productividad económica y

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Producto
	fundamentación teórica, considerando el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito.		
Determinar estadísticamente la relación entre el liderazgo organizacional y la productividad económica en la COAC Virgen del Cisne.	• Revisión y aplicación del cuestionario al personal participante. • Codificación, depuración y organización de la base de datos. • Cálculo de frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar y confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. • Identificación de las dimensiones predominantes del liderazgo y de los niveles de productividad económica percibida. • Aplicación de la prueba de normalidad y del coeficiente de correlación rho de Spearman. • Interpretación y discusión de los resultados.	Julio–diciembre de 2025	Base de datos revisada y depurada. Informe de resultados descriptivos e inferenciales. Identificación de las dimensiones predominantes de liderazgo, niveles de productividad económica y relación estadística entre las variables.
Diseñar lineamientos de mejora orientados a fortalecer el liderazgo organizacional y optimizar el seguimiento de la productividad económica institucional.	• Identificación de fortalezas, debilidades y necesidades institucionales a partir de los resultados. • Priorización de aspectos relacionados con liderazgo, comunicación, retroalimentación, participación, control de	Enero–marzo de 2026	Propuesta de lineamientos de mejora para fortalecer el liderazgo organizacional y el seguimiento de la productividad económica. Plan de acción, cronograma e indicadores de evaluación.

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Producto
	procesos y seguimiento de indicadores. • Formulación de lineamientos, estrategias, actividades, responsables, recursos e indicadores de evaluación. • Elaboración del cronograma y análisis de la factibilidad de la propuesta.		

5. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

5.1 Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos son la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne, sus directivos y colaboradores. Los resultados proporcionan criterios para fortalecer las competencias de liderazgo, mejorar la comunicación interna, estandarizar prácticas de retroalimentación y orientar el seguimiento de la productividad.

5.2 Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos son los socios, clientes y comunidades atendidas por la cooperativa, quienes pueden recibir servicios financieros más ágiles y consistentes. El estudio también puede servir como referencia para estudiantes e investigadores interesados en liderazgo, productividad y gestión cooperativa.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La fundamentación teórica integra antecedentes, conceptos y modelos que permiten comprender la relación entre el liderazgo y la productividad económica. La revisión se orienta al contexto

cooperativo y financiero, en el que la dirección debe combinar eficiencia, participación, cumplimiento regulatorio y servicio a los socios.

6.1 Antecedentes de la investigación

Galarza García M. Ballesteros L. Cuenca V. & Fernández (2017) analizaron la estructura organizacional y los estilos de liderazgo en cooperativas de ahorro y crédito de Pichincha. Sus resultados mostraron la coexistencia de prácticas y estilos distintos según la organización y el nivel de dirección. Este antecedente es pertinente porque evidencia que una misma entidad cooperativa puede presentar comportamientos transformacionales, transaccionales y pasivos, por lo que la interpretación del liderazgo debe considerar tanto sus fortalezas como sus contradicciones internas.

En el ámbito cooperativo, el cumplimiento de metas económicas debe analizarse junto con la forma en que se orienta, motiva y acompaña al talento humano. Esta relación resulta especialmente relevante en organizaciones que deben equilibrar objetivos financieros, participación, servicio a los socios y sostenibilidad institucional. Por ello, el estudio no se limita a describir resultados productivos, sino que examina las prácticas de dirección que pueden relacionarse con dichos resultados.

Development (2023) encontraron una relación positiva y significativa entre liderazgo transformacional y productividad laboral en una organización latinoamericana. Este antecedente sustenta el uso de un diseño correlacional para examinar ambas variables, aunque no permite anticipar que la magnitud o la significación de la asociación sea igual en la COAC Virgen del Cisne, debido a las diferencias de contexto, población e instrumento.

A escala internacional, Bloom & Van Reenen (2007) demostraron que las prácticas de gestión relacionadas con el seguimiento, las metas y la administración del talento se vinculan con

la productividad y la supervivencia empresarial. La evidencia acumulada respalda el estudio del liderazgo como un componente de la capacidad gerencial.

6.2 Administración

La administración constituye una disciplina orientada a coordinar personas, recursos, procesos y decisiones para alcanzar los objetivos de una organización. Su aplicación permite definir resultados esperados, distribuir responsabilidades, asignar recursos, dirigir las actividades y evaluar el cumplimiento de lo planificado. Robbins & Coulter (2021) explican que la administración comprende la coordinación y supervisión de las actividades organizacionales con la finalidad de que estas se ejecuten de manera eficiente y eficaz.

La administración no se limita al desarrollo de procedimientos operativos. También comprende la capacidad de analizar el entorno, tomar decisiones, organizar equipos, gestionar riesgos y orientar a las personas hacia objetivos compartidos. Daft (2022) sostiene que las organizaciones requieren procesos administrativos que integren planificación, organización, dirección y control, debido a que estas funciones permiten transformar los recursos disponibles en resultados institucionales.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne, la administración permite coordinar los procesos financieros, operativos, tecnológicos y humanos vinculados con la captación de recursos, colocación de créditos, recuperación de cartera, atención a los socios, control de riesgos y cumplimiento de las disposiciones institucionales. Por tanto, la calidad de la administración puede reflejarse en la claridad de los objetivos, el uso de los recursos, la coordinación entre áreas y el seguimiento de los resultados.

6.2.1 Conceptualización de la administración

La administración puede entenderse como un proceso sistemático por medio del cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización. Este proceso tiene como finalidad alcanzar objetivos previamente definidos y responder a las condiciones internas y externas que influyen en el funcionamiento institucional.

Robbins & Coulter (2021) señalan que la administración combina funciones técnicas y humanas, debido a que los administradores no solo organizan recursos materiales y financieros, sino que también coordinan el trabajo de las personas. En consecuencia, la administración requiere competencias relacionadas con planificación, toma de decisiones, comunicación, negociación, liderazgo y evaluación de resultados.

Desde esta perspectiva, la administración de una cooperativa financiera debe integrar los objetivos económicos con los principios de participación, responsabilidad, servicio y sostenibilidad institucional. La gerencia debe asegurar que las actividades financieras se desarrollen de forma ordenada, que los recursos sean utilizados adecuadamente y que las decisiones contribuyan tanto al funcionamiento de la entidad como a la atención de sus socios.

6.2.2 Importancia de la administración

La importancia de la administración radica en que proporciona una estructura para coordinar los esfuerzos individuales y colectivos. Mediante la administración se establecen objetivos, se distribuyen funciones, se determinan niveles de autoridad y se definen mecanismos de seguimiento. Sin esta coordinación, las unidades de una organización pueden trabajar de manera aislada, duplicar actividades o utilizar inadecuadamente los recursos.

Una administración adecuada también reduce la improvisación. La planificación permite anticipar necesidades; la organización distribuye responsabilidades; la dirección orienta el comportamiento de las personas; y el control permite comprobar si los resultados corresponden con lo previsto. Estas funciones mantienen una relación permanente y no deben interpretarse como actividades completamente separadas.

En una cooperativa de ahorro y crédito, la administración resulta especialmente relevante porque las decisiones afectan recursos financieros confiados por los socios. Por ello, la gestión debe mantener criterios de transparencia, prudencia, trazabilidad y cumplimiento. Además, debe asegurar la coordinación entre áreas como gerencia, negocios, crédito, cobranzas, riesgos, finanzas, talento humano, operaciones y tecnología.

6.2.3 Eficiencia y eficacia administrativa

La eficiencia y la eficacia son criterios centrales para evaluar la administración. La eficacia se refiere al grado en que una organización alcanza los objetivos establecidos, mientras que la **e**ficiencia examina la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Una organización puede cumplir una meta y ser eficaz; sin embargo, si utiliza recursos excesivos, genera reprocesos o incurre en costos innecesarios, no necesariamente será eficiente.

Robbins & Coulter (2021) indican que la administración debe buscar simultáneamente el cumplimiento de objetivos y el uso responsable de los recursos. En el caso de la COAC Virgen del Cisne, la eficacia puede observarse en el cumplimiento de metas institucionales, mientras que la eficiencia se relaciona con los costos operativos, los tiempos de atención, el uso de recursos tecnológicos, los reprocesos y la productividad del personal.

Ambos criterios deben analizarse conjuntamente. La reducción de costos no constituye una mejora cuando afecta la calidad del servicio o incrementa los riesgos. De igual forma, el crecimiento de las operaciones no garantiza eficiencia cuando genera una carga de trabajo insostenible, errores recurrentes o deterioro de la cartera. Por ello, la administración debe equilibrar resultados, recursos, calidad y riesgos.

6.2.4 Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de funciones mediante las cuales la organización transforma sus objetivos en actividades y resultados. Aunque existen diferentes clasificaciones, la estructura más utilizada comprende cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control. Certo & Certo (2021) presentan estas funciones como componentes interdependientes que permiten orientar el trabajo administrativo y responder a los cambios del entorno.

Las funciones administrativas no se desarrollan necesariamente en una secuencia rígida. La información obtenida durante el control puede producir modificaciones en la planificación; los cambios en la estrategia pueden requerir una reorganización; y los problemas de dirección pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. Por esta razón, el proceso administrativo debe entenderse como un ciclo permanente de decisión, ejecución, evaluación y mejora.

6.2.4.1 Planificación

La planificación consiste en definir los objetivos que pretende alcanzar la organización y establecer las acciones necesarias para conseguirlos. Comprende el análisis de la situación actual, la identificación de necesidades, la formulación de metas, la selección de estrategias, la asignación de recursos y la determinación de plazos e indicadores.

En una cooperativa de ahorro y crédito, la planificación puede aplicarse a las metas de captación, colocación, recuperación de cartera, liquidez, crecimiento, atención a socios, innovación tecnológica y desarrollo del talento humano. Las metas deben ser claras, medibles, alcanzables y coherentes con las capacidades de la institución.

La planificación también debe considerar riesgos y escenarios alternativos. Las decisiones financieras pueden verse afectadas por cambios económicos, normativos, tecnológicos o sociales; por tanto, la administración debe anticipar posibles desviaciones y establecer medidas de respuesta.

6.2.4.2 Organización

La organización consiste en distribuir funciones, responsabilidades, autoridad y recursos. Esta función permite determinar quién debe realizar cada actividad, qué unidades intervienen, cómo se coordinan y ante quién se debe rendir cuentas.

Una estructura organizacional clara reduce la duplicidad de funciones y facilita la comunicación. Sin embargo, la existencia de un organigrama no garantiza por sí sola una buena organización. Las responsabilidades deben estar respaldadas por manuales, procedimientos, perfiles de puesto y mecanismos de coordinación.

En la COAC Virgen del Cisne, la organización debe facilitar la articulación entre los órganos de gobierno, la gerencia y las áreas operativas. Las funciones relacionadas con negocios, crédito, riesgos, finanzas, operaciones, tecnología y talento humano deben mantener responsabilidades delimitadas y canales de comunicación definidos.

6.2.4.3 Dirección

La dirección es la función administrativa mediante la cual se orienta el comportamiento de las personas para ejecutar los planes y alcanzar los objetivos. Comprende la comunicación, motivación, coordinación, toma de decisiones, resolución de conflictos, delegación, supervisión y liderazgo.

Daft (2022) explica que la dirección requiere movilizar a las personas y facilitar las condiciones necesarias para que contribuyan con los objetivos organizacionales. Por esta razón, la dirección constituye el punto de conexión entre la administración y el liderazgo: la administración establece qué debe lograrse, mientras que el liderazgo influye en la manera en que las personas se comprometen y participan en su cumplimiento.

En la COAC, la función de dirección se manifiesta cuando la gerencia comunica metas, asigna responsabilidades, escucha al personal, reconoce resultados, interviene ante problemas y proporciona retroalimentación. Una dirección efectiva debe mantener un equilibrio entre orientación, participación, autonomía y control.

6.2.4.4 Control

El control consiste en verificar si las actividades y los resultados corresponden con los objetivos, normas e indicadores establecidos. Incluye la medición del desempeño, la comparación con los estándares, la identificación de desviaciones y la aplicación de acciones correctivas o preventivas.

El control administrativo no debe limitarse a detectar errores después de que se producen. También debe proporcionar información para prevenir fallas y mejorar los procesos. Los controles deben ser claros, proporcionales al riesgo y acompañados de retroalimentación.

En una cooperativa financiera, el control puede aplicarse a la cartera, liquidez, cumplimiento de metas, tiempos de atención, seguridad de la información, calidad del servicio, gastos y productividad. Los indicadores financieros publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria permiten analizar estados financieros, resultados, depósitos, cartera de crédito y otros elementos relevantes del sector(Solidaria, 2026).

6.2.5 Gestión administrativa

La gestión administrativa representa la aplicación integrada del proceso administrativo. Mientras la administración proporciona principios y funciones generales, la gestión se concentra en su ejecución dentro de una organización determinada. Incluye la formulación de planes, asignación de responsabilidades, administración de recursos, coordinación de actividades y evaluación de resultados.

Una gestión administrativa efectiva requiere información confiable y procedimientos documentados. Las decisiones deben sustentarse en datos, indicadores, informes y conocimiento de los procesos. La falta de información oportuna puede provocar retrasos, duplicidad de actividades y decisiones fundamentadas únicamente en apreciaciones personales.(Chiavenato, 2021)

En la presente investigación, la gestión administrativa constituye el contexto en el que se desarrollan el liderazgo organizacional y la productividad económica. Las prácticas de liderazgo forman parte de la dirección, mientras que la productividad refleja los resultados derivados de la combinación entre personas, recursos, procesos, tecnología y decisiones.

6.2.6 Gestión estratégica

La gestión estratégica se orienta hacia el cumplimiento de objetivos de mediano y largo plazo. Comprende el análisis del entorno, la definición de una dirección institucional, la identificación de oportunidades y riesgos, la formulación de estrategias y el seguimiento de los resultados.

La estrategia debe traducirse en metas y actividades concretas. Una declaración general de crecimiento no es suficiente si no se especifican los productos, recursos, responsables, plazos e indicadores mediante los cuales se alcanzará. De igual forma, la ampliación de servicios debe considerar la capacidad tecnológica, el talento disponible y los riesgos financieros (Enderica et al, 2018).

En la COAC Virgen del Cisne, la gestión estratégica puede relacionarse con el crecimiento de socios, la ampliación de servicios, la transformación digital, el posicionamiento comunitario y la sostenibilidad económica. Estas decisiones requieren coordinación entre la gerencia y las diferentes áreas institucionales.

6.2.7 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano comprende las políticas y prácticas utilizadas para incorporar, desarrollar, evaluar y conservar a las personas que forman parte de la organización. Incluye selección, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, bienestar, comunicación y desarrollo profesional.

Las personas constituyen un componente esencial de la administración porque ejecutan los procesos y utilizan los recursos. La disponibilidad de tecnología o capital no genera resultados automáticamente si el personal no posee las competencias, información y orientación necesarias.

Robbins (2009) explican que el comportamiento organizacional permite comprender cómo las actitudes, la motivación, la comunicación, los equipos y el liderazgo influyen en el funcionamiento de las organizaciones. Por ello, la gestión del talento humano debe articularse con las prácticas de dirección y con los objetivos de productividad.

En la cooperativa, esta gestión debe procurar que los colaboradores conozcan sus responsabilidades, reciban retroalimentación, desarrollen competencias y comprendan cómo su trabajo contribuye a los resultados institucionales. También debe evitar que la productividad se sustente en cargas excesivas o en mecanismos de control que reduzcan la participación.

6.2.8 Administración en las cooperativas de ahorro y crédito

La administración de una cooperativa de ahorro y crédito posee características particulares porque debe conciliar objetivos financieros con principios cooperativos y necesidades sociales. Estas instituciones captan recursos, conceden créditos, administran cartera y prestan servicios a sus socios, por lo que necesitan estructuras de gobierno, controles internos y procedimientos de gestión adecuados.

La gestión administrativa debe proteger los recursos de los socios, asegurar el cumplimiento normativo y mantener condiciones de sostenibilidad. Esto exige planificación financiera, administración de riesgos, seguimiento de cartera, control de liquidez, calidad de servicio y desarrollo del personal (Palacios Bravo L. & Macías, 2023)

La SEPS es el organismo técnico encargado de supervisar y controlar a las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador, con el propósito de promover su sostenibilidad y correcto funcionamiento. Su portal estadístico proporciona información financiera y operativa que puede utilizarse para complementar las percepciones del personal con indicadores verificables.

Por consiguiente, la productividad económica de una COAC no debe analizarse únicamente mediante opiniones. La percepción de los trabajadores proporciona información sobre procesos, recursos y condiciones laborales; sin embargo, debe contrastarse con morosidad, liquidez, rentabilidad, colocaciones, gastos operativos, tiempos de atención y crecimiento de socios.

6.2.9 La dirección como fundamento del liderazgo organizacional

La dirección constituye el vínculo conceptual entre la administración y el liderazgo organizacional. Dentro del proceso administrativo, la dirección permite ejecutar los planes mediante la coordinación y orientación del trabajo humano. El liderazgo profundiza esta función al estudiar cómo una persona influye en las actitudes, conductas y decisiones de sus colaboradores.

Por esta razón, el liderazgo no debe aparecer al inicio de la fundamentación como un fenómeno aislado. Primero debe explicarse la administración, posteriormente el proceso administrativo y la función de dirección y, finalmente, el liderazgo como una forma específica de influencia dentro de la gestión organizacional (Palacios Bravo L. & Macías, 2023)

En la COAC Virgen del Cisne, el liderazgo puede observarse en la forma en que la gerencia comunica los objetivos, representa los valores institucionales, promueve nuevas ideas, atiende las necesidades del personal, reconoce resultados, supervisa las tareas e interviene ante los problemas. Estas conductas justifican que, después del apartado de administración, se desarrollen las dimensiones de liderazgo organizacional incluidas en el cuestionario.

6.3 Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional es un proceso de influencia mediante el cual una persona orienta, coordina y moviliza los esfuerzos de otras para alcanzar objetivos compartidos. No se

limita a la autoridad formal asociada con un cargo, porque también comprende la capacidad para comunicar una dirección, generar confianza, desarrollar competencias, proporcionar retroalimentación y asumir responsabilidad por los resultados. Northouse (2021) señala que el liderazgo debe entenderse como una relación entre líderes y seguidores que se desarrolla dentro de un contexto y se orienta hacia el cumplimiento de propósitos colectivos.

En esta investigación, el liderazgo se sustenta en el enfoque de rango completo propuesto por Bass & Avolio (1997) que permite diferenciar tres grupos generales de comportamientos. El primero comprende las dimensiones transformacionales: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. El segundo incluye las prácticas transaccionales: recompensa contingente y dirección por excepción activa. El tercero reúne las formas pasivas o evitativas: dirección por excepción pasiva y laissez-faire. Estas dimensiones pueden coexistir dentro de una misma organización; sin embargo, no poseen la misma orientación ni deben interpretarse de manera equivalente (Hancock et. al, 2023); (Pletzer Breevaart K. & Bakker, 2024)

6.3.1 Influencia idealizada

La influencia idealizada se refiere a la capacidad del líder para convertirse en un referente de conducta mediante acciones coherentes con los valores que comunica. Se manifiesta cuando los colaboradores perciben que la gerencia actúa con integridad, asume responsabilidades, mantiene criterios consistentes y representa un modelo digno de confianza. Su efecto no depende únicamente del carisma, sino de la correspondencia observable entre el discurso, las decisiones y el comportamiento cotidiano.

Esta dimensión comprende los indicadores de admiración, coherencia y modelo a seguir. La admiración se construye mediante el reconocimiento de una conducta responsable; la

coherencia se evidencia cuando las decisiones guardan relación con los valores institucionales; y el modelamiento se produce cuando las prácticas de la gerencia ofrecen pautas concretas para el comportamiento de los colaboradores. Bakker & Espevik, (2023) muestran que las conductas transformacionales desarrolladas en el trabajo cotidiano pueden favorecer la iniciativa, mientras que (Wang & Gill, 2022) relacionan este liderazgo con el compromiso y el desempeño de los trabajadores.

En una cooperativa de ahorro y crédito, la influencia idealizada adquiere especial relevancia debido a que la gerencia administra recursos confiados por los socios y adopta decisiones relacionadas con crédito, ahorro, inversión y riesgo. Por ello, la confianza hacia el líder debe respaldarse con transparencia, cumplimiento de compromisos y rendición de cuentas. Una valoración positiva de esta dimensión significa que los colaboradores reconocen coherencia y credibilidad en la actuación gerencial; no obstante, esta percepción debe contrastarse con evidencias institucionales, procedimientos y resultados verificables.

6.3.2 Motivación inspiracional

La motivación inspiracional es la capacidad del líder para comunicar una visión comprensible y movilizadora, transmitir confianza respecto al logro de las metas y relacionar las tareas cotidianas con un propósito institucional más amplio. No consiste únicamente en emplear mensajes optimistas, sino en proporcionar sentido al trabajo y mostrar cómo el aporte de cada colaborador contribuye al resultado colectivo.

Los indicadores de esta dimensión son la visión, el entusiasmo y las metas compartidas. La visión permite establecer una orientación futura; el entusiasmo favorece la disposición para participar; y las metas compartidas vinculan los objetivos individuales y grupales con las prioridades de la organización. Bakker & Espevik, (2023) encontraron que el liderazgo

transformacional desarrollado en la actividad diaria puede estimular la iniciativa y el compromiso laboral. De manera complementaria, (Wang & Gill, 2022) evidenciaron que el involucramiento del empleado constituye un mecanismo relevante entre el liderazgo transformacional y el desempeño.

En la COAC, la motivación inspiracional debe vincular la sostenibilidad financiera con la misión cooperativa y el servicio a los socios. La gerencia necesita explicar no solamente cuánto se espera captar, colocar o recuperar, sino por qué esas metas son importantes, cuáles son sus implicaciones para la institución y qué recursos estarán disponibles para alcanzarlas. Una visión sin indicadores, responsables y seguimiento puede convertirse en un mensaje abstracto; por ello, la inspiración debe acompañarse de planificación y condiciones operativas reales.

6.3.3 Estimulación intelectual

La estimulación intelectual describe las conductas mediante las cuales el líder promueve el análisis crítico, el cuestionamiento de procedimientos tradicionales y la generación de alternativas frente a los problemas. Su propósito es evitar que los colaboradores se limiten a reproducir rutinas cuando existen posibilidades de mejorar los servicios, reducir errores o utilizar los recursos con mayor eficiencia.

Esta dimensión incluye los indicadores de innovación y análisis de problemas. La innovación comprende la presentación, evaluación e implementación de nuevas ideas, mientras que el análisis de problemas exige examinar causas, riesgos y alternativas antes de adoptar una decisión. (Saif, 2024) encontraron que el liderazgo transformacional se relaciona con el comportamiento innovador y el desempeño de las tareas, destacando la importancia del intercambio de conocimientos. Bakker & Espevik, (2023) también observaron que la estimulación intelectual favorece el uso de fortalezas y la iniciativa personal de los colaboradores.

En una cooperativa financiera, esta dimensión puede manifestarse en la revisión de procesos de crédito, recuperación de cartera, atención al socio, seguridad de la información, uso de canales digitales y control de riesgos. La estimulación intelectual no implica modificar procedimientos sin evaluación, sino crear espacios para formular propuestas, comprobar su viabilidad, valorar sus riesgos y documentar los resultados. La innovación debe desarrollarse dentro de la normativa y de las capacidades institucionales.

6.3.4 Consideración individualizada

La consideración individualizada se refiere a la atención que el líder proporciona a las necesidades, capacidades y oportunidades de desarrollo de cada colaborador. Se evidencia mediante la escucha, la orientación, la retroalimentación, la asignación de retos acordes con las competencias y el apoyo ante dificultades laborales. Su finalidad no es sustituir la responsabilidad del trabajador, sino facilitar su aprendizaje y crecimiento profesional.

Los indicadores de esta dimensión son la atención y el desarrollo de los colaboradores. La atención supone reconocer que las personas pueden presentar diferentes necesidades de orientación; el desarrollo implica ofrecer capacitación, acompañamiento y oportunidades para fortalecer capacidades. Bakker & Espevik, (2023) encontraron que la consideración individualizada puede estimular la iniciativa y el uso de fortalezas. Umrani et. al, (2024) también determinaron que un liderazgo inclusivo y atento a las personas puede favorecer simultáneamente el desempeño y el bienestar, especialmente cuando fortalece los recursos psicológicos de los empleados.

En la COAC, esta dimensión puede aplicarse mediante planes de formación, reuniones de retroalimentación, acompañamiento en funciones críticas y asignación progresiva de responsabilidades. El trato individualizado debe mantenerse dentro de criterios de equidad y

transparencia, para evitar que el apoyo sea interpretado como favoritismo. También debe relacionarse con necesidades verificables de desempeño y con los objetivos de cada puesto.

6.3.5 Recompensa contingente

La recompensa contingente pertenece al liderazgo transaccional y consiste en establecer con claridad qué resultados se esperan y qué reconocimiento se proporcionará cuando estos se alcancen. Se fundamenta en acuerdos de desempeño, criterios verificables y correspondencia entre el esfuerzo, el cumplimiento y la respuesta de la organización.

Sus indicadores son el reconocimiento y los acuerdos de desempeño. El reconocimiento puede ser económico o no económico e incluir felicitaciones formales, oportunidades de desarrollo, asignación de responsabilidades o distinciones institucionales. Los acuerdos de desempeño especifican metas, indicadores, plazos y compromisos. Ghosh & Shivhare, (2024) encontraron que la recompensa contingente puede favorecer el intercambio de conocimientos y la creatividad cuando el líder actúa de manera predecible y consistente; cuando existe imprevisibilidad, su efecto puede debilitarse o volverse negativo.

En la cooperativa, la recompensa contingente puede utilizarse para reconocer el cumplimiento ético de metas, la calidad del servicio, la recuperación responsable de cartera, la innovación y la colaboración. No debería depender exclusivamente del volumen de colocaciones o captaciones, porque ello podría incentivar decisiones que descuiden la calidad de cartera, el riesgo o las necesidades de los socios. Los criterios deben ser conocidos, medibles y aplicados de manera uniforme.

6.3.6 Dirección por excepción activa

La dirección por excepción activa es una conducta transaccional caracterizada por la supervisión permanente de estándares, la detección de desviaciones y la aplicación oportuna de medidas correctivas. El líder no espera que el problema alcance un nivel crítico, sino que controla los procesos y actúa cuando identifica diferencias entre lo planificado y lo ejecutado.

Los indicadores de esta dimensión son la supervisión y la corrección oportuna. La supervisión comprende el seguimiento de tareas, metas, riesgos y procedimientos; la corrección oportuna implica intervenir antes de que los errores se acumulen. (Pletzer & Bakker, 2024) señalan que la dirección por excepción activa no presenta los mismos efectos negativos que las formas pasivas, aunque su utilidad depende de la manera en que se aplica. (Guo, 2023) encontraron que la retroalimentación orientada al desarrollo favorece el desempeño cuando proporciona información útil para mejorar las acciones futuras.

En una COAC, la supervisión activa es necesaria para controlar la cartera, el cumplimiento de políticas, la seguridad de las operaciones, la liquidez, los tiempos de atención y otros procesos sensibles. Sin embargo, un control excesivamente detallado puede reducir la autonomía y la iniciativa. La corrección debe explicar la desviación, establecer acciones preventivas y facilitar el aprendizaje, en lugar de limitarse a sancionar.

6.3.7 Dirección por excepción pasiva

La dirección por excepción pasiva se presenta cuando el líder interviene únicamente después de que los problemas se vuelven graves, las fallas se repiten o los resultados se apartan claramente de lo previsto. A diferencia de la supervisión activa, esta dimensión refleja una conducta reactiva que permite la acumulación de errores antes de adoptar medidas.

Su indicador principal es la intervención tardía ante los problemas. Puede observarse cuando no existen alertas, responsables claros o mecanismos de seguimiento, o cuando la gerencia conoce una desviación, pero retrasa la decisión. Pletzer. & Bakker (2024) encontraron que la dirección por excepción pasiva se relaciona con menor compromiso y mayor agotamiento. (Hancock et. al, 2023) también la ubican dentro de perfiles pasivos vinculados con resultados menos favorables para el bienestar psicológico de los seguidores.

En la cooperativa, una intervención tardía puede aumentar reprocesos, riesgos operativos, incumplimientos, morosidad o insatisfacción de los socios. Por esta razón, una puntuación elevada en esta dimensión debe interpretarse de manera desfavorable. La institución requiere sistemas de alerta, plazos, responsables y criterios de escalamiento que permitan actuar antes de que una desviación se transforme en un problema mayor.

6.3.8 Laissez-faire

El *laissez-faire* representa la evasión o ausencia de dirección. Se manifiesta cuando el líder evita tomar decisiones, no proporciona orientación, posterga respuestas, no aclara responsabilidades o deja al equipo sin el acompañamiento necesario. Esta conducta no debe confundirse automáticamente con la autonomía o la delegación.

Los indicadores son la evasión y la ausencia de dirección. Norris (2021) advierten que la delegación incluye objetivos, autoridad, competencias y responsabilidad, mientras que el laissez-faire se caracteriza por la insuficiencia de orientación y seguimiento. Desgourdes et. al (2024) encontraron que este estilo puede afectar negativamente el bienestar laboral, incluso cuando los trabajadores poseen cierto grado de autonomía.

La evidencia reciente reconoce que sus efectos pueden variar según la competencia del equipo y el apoyo entre compañeros; sin embargo, la ausencia de recursos y orientación también puede incrementar el desapego y reducir las conductas de mejora. Zheng & Li (2024) encontraron que el laissez-faire puede generar tanto una percepción de libertad como una pérdida de apoyo, aunque su relación con el desin volucramiento constituye un riesgo relevante.

En la COAC, la autonomía responsable requiere definir qué decisiones pueden delegarse, quién posee autoridad para adoptarlas, qué límites deben respetarse y cómo se rendirán cuentas. Dejar que el personal trabaje sin guía ni responsabilidad formal no constituye empoderamiento. Debido a su orientación desfavorable, los ítems correspondientes al *laissez-faire* deben invertirse cuando se construya un índice de liderazgo efectivo.

6.4 Productividad económica

La productividad expresa la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para generarlos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Trabajo, 2023) la define como una razón entre el volumen de producción y el volumen de insumos, lo que permite analizar la eficiencia con la que se combinan el trabajo, el capital, la tecnología y otros recursos. La productividad no equivale solamente a trabajar más o reducir costos, sino a generar resultados de mayor valor utilizando adecuadamente los recursos disponibles.

En el ámbito organizacional, la productividad económica puede examinarse mediante indicadores financieros, operativos, tecnológicos y laborales. Una organización puede mejorar su productividad cuando reduce reprocesos, utiliza mejor sus activos, agiliza sus procesos, incrementa la calidad del servicio o produce mejores resultados sin aumentar proporcionalmente los recursos utilizados. Por ello, la rentabilidad constituye un componente importante, pero no representa por sí sola toda la productividad.

6.4.1 Productividad económica en las cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones financieras que deben mantener un equilibrio entre sostenibilidad económica, cumplimiento regulatorio, inclusión financiera y servicio a sus socios. Su productividad puede comprenderse como la capacidad para transformar recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos en servicios de ahorro, crédito, inversión y atención que generen resultados sostenibles.

Desde esta perspectiva, los principales insumos de una COAC incluyen los activos, el capital, los depósitos, el trabajo del personal, la infraestructura, la tecnología y los gastos operativos. Los resultados pueden expresarse mediante colocaciones, recuperación de cartera, captaciones, excedentes, atención a socios, crecimiento institucional, calidad de servicio y alcance territorial. Esta combinación demuestra que la productividad cooperativa posee una dimensión económica y otra institucional.

Anakpo & Mushonga, (2024) identificaron como medidas y determinantes de sostenibilidad de las cooperativas de crédito la autosuficiencia operativa, el rendimiento sobre activos, la eficiencia administrativa y operativa, la gestión de préstamos, la movilización de depósitos, la cartera en riesgo, el riesgo crediticio, los activos y el entorno regulatorio. Estos elementos respaldan la necesidad de evaluar la productividad mediante varios indicadores y no mediante un único resultado.

En Ecuador, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria pone a disposición información sobre estados financieros, pérdidas y ganancias, indicadores financieros, depósitos, cartera de crédito, colocaciones, tasas e inclusión financiera. Esta información permite complementar la percepción del personal con datos objetivos sobre el desempeño de cada entidad (Solidaria, n.d.).

En la presente investigación, la productividad económica se analiza desde la percepción del personal. Por tanto, las respuestas expresan cómo los participantes valoran el uso de recursos, la situación financiera, el crecimiento y el trabajo institucional, pero no sustituyen los estados financieros auditados ni los indicadores oficiales. Esta distinción debe mantenerse en la interpretación de resultados y en las conclusiones.

6.4.2 Eficiencia de recursos

La eficiencia de recursos es la capacidad de obtener resultados adecuados mediante el uso responsable de los recursos financieros, tecnológicos, materiales y operativos. Implica asignar los recursos según las prioridades, reducir desperdicios, evitar duplicidades, simplificar actividades y mantener controles que protejan la calidad del servicio.

Los indicadores de esta dimensión son la disponibilidad y utilización de recursos **y la** optimización de procesos**.** La disponibilidad se relaciona con la existencia de los medios necesarios para cumplir las funciones; la utilización examina si esos medios se emplean de forma adecuada; y la optimización busca reducir costos, tiempos y reprocesos sin deteriorar la calidad ni aumentar el riesgo.

La transformación digital también forma parte de esta dimensión. Osei Cherkasova Y. & Oware (2023) sostienen que la digitalización de los servicios financieros modifica procesos, canales de atención y modelos de negocio. Sin embargo, la adquisición de tecnología no produce automáticamente eficiencia; debe acompañarse de capacitación, integración de sistemas, rediseño de procesos, seguridad de la información y evaluación del valor generado.

En una COAC, la eficiencia puede observarse mediante el costo por operación, los tiempos de atención, los reprocesos, la disponibilidad tecnológica, el uso de materiales, el gasto operativo

y la relación entre recursos utilizados y servicios prestados. Anakpo & Mushonga, (2024) ubican la eficiencia gerencial, del personal y de las operaciones entre los determinantes relevantes de la sostenibilidad de las cooperativas de crédito.

6.4.3 Resultados financieros

Los resultados financieros reflejan la capacidad institucional para generar ingresos, controlar gastos, mantener liquidez, administrar la cartera, cumplir metas y conservar una estructura económica sostenible. En una cooperativa, deben interpretarse conjuntamente, debido a que un aumento en la colocación de créditos no necesariamente representa un mejor desempeño cuando viene acompañado de mayor morosidad o concentración de riesgos.

Los indicadores de esta dimensión son el cumplimiento de metas financieras, la calidad de cartera, la rentabilidad y la liquidez institucional. El cumplimiento de metas permite comparar los resultados obtenidos con la planificación; la calidad de cartera considera la recuperación y el riesgo de los créditos; la rentabilidad examina la capacidad para generar excedentes; y la liquidez representa la disponibilidad para atender oportunamente las obligaciones.

Anakpo & Mushonga, (2024) señalan que la sostenibilidad de las cooperativas se relaciona con la gestión de préstamos, los depósitos, la cartera en riesgo, el riesgo crediticio y el rendimiento de los activos. En el contexto ecuatoriano, los reportes de la SEPS permiten consultar estados financieros, cartera, captaciones y principales indicadores de las entidades supervisadas.

Debido a que el instrumento recoge percepciones, una respuesta favorable sobre rentabilidad, liquidez o morosidad significa que el personal considera que dichas condiciones son adecuadas. Para confirmar esa valoración se requiere revisar estados financieros, razones de

liquidez, indicadores de morosidad, rendimiento sobre activos, gastos operativos y tendencias de varios períodos.

6.4.4 Crecimiento y competitividad

El crecimiento y la competitividad representan la capacidad de la cooperativa para ampliar de manera sostenible su base de socios, sus productos, su cobertura y su posicionamiento. El crecimiento no debe evaluarse únicamente por el aumento de activos o clientes, porque una expansión sin capacidad operativa, controles o calidad de servicio puede generar riesgos.

Los indicadores de esta dimensión son la innovación, el posicionamiento y el crecimiento institucional. La innovación se relaciona con nuevos productos, servicios y canales; el posicionamiento considera la confianza y la presencia de la entidad en la comunidad; y el crecimiento comprende el aumento sostenible de socios, operaciones, infraestructura y capacidades.

Osei & Oware, (2023) señalan que la transformación digital se ha convertido en un elemento central para la competitividad de las organizaciones financieras, porque modifica la forma en que se diseñan y prestan los servicios. No obstante, la tecnología debe generar beneficios verificables en accesibilidad, tiempos, seguridad y experiencia del usuario.

En las cooperativas, la competitividad debe guardar correspondencia con su identidad social. Anakpo & Mushonga, (2024) muestran que la sostenibilidad incorpora no solamente resultados financieros, sino también gobernanza, participación, capacidad institucional y crecimiento de la membresía. Por tanto, la COAC puede considerarse competitiva cuando mantiene estabilidad, innova, responde a las necesidades de los socios y fortalece su presencia sin comprometer la calidad de cartera ni la solvencia.

6.4.5 Productividad laboral y de procesos

La productividad laboral expresa los resultados obtenidos en relación con el trabajo utilizado. No depende solamente del esfuerzo individual, porque también se encuentra condicionada por la tecnología, la organización de las tareas, el capital disponible, la calidad de los procesos y la coordinación institucional. La OCDE (2023) advierte que la productividad laboral refleja la combinación del trabajo con otros factores productivos y no debe interpretarse únicamente como una medida de las capacidades personales de los trabajadores.

Los indicadores de esta dimensión son el aporte individual, la carga sostenible y la claridad de los objetivos**.** El aporte individual analiza cómo cada función contribuye a los resultados; la carga sostenible examina si el volumen de trabajo puede mantenerse sin deteriorar la calidad o el bienestar; y la claridad de objetivos permite orientar los esfuerzos hacia resultados verificables.

La productividad de los procesos comprende también la rapidez, continuidad y calidad con la que se atienden las solicitudes de los socios. Un proceso productivo reduce esperas, errores y repeticiones, pero mantiene controles adecuados. La rapidez no debe alcanzarse mediante la eliminación de verificaciones esenciales o el aumento permanente de la carga de trabajo.

Pletzer Breevaart K. & Bakker (2024) encontraron que el liderazgo constructivo se relaciona con mayor compromiso y que este compromiso funciona como una vía relevante hacia el desempeño laboral. Umrani et. al, (2024) también muestran que el rendimiento y el bienestar pueden fortalecerse de manera conjunta cuando el liderazgo proporciona apoyo y recursos psicológicos. En consecuencia, la productividad sostenible requiere objetivos claros, retroalimentación, recursos adecuados y cargas de trabajo compatibles con la capacidad del personal.

6.5 Relación entre liderazgo organizacional y productividad económica

La relación entre liderazgo organizacional y productividad económica puede explicarse mediante varios mecanismos. En primer lugar, el liderazgo comunica prioridades y ayuda a que los colaboradores comprendan qué resultados deben alcanzar. En segundo lugar, distribuye responsabilidades y recursos. En tercer lugar, proporciona seguimiento y retroalimentación. En cuarto lugar, crea condiciones para el aprendizaje, la innovación y la coordinación entre áreas.

Las dimensiones transformacionales pueden relacionarse con la productividad al fortalecer la confianza, el compromiso, el análisis de problemas y el desarrollo de capacidades. (Wang & Gill, 2022a) encontraron relaciones positivas entre liderazgo transformacional, involucramiento y desempeño. Saif, (2024) determinaron que este liderazgo también puede favorecer la innovación y el desempeño de las tareas mediante dinámicas de intercambio de conocimiento.

Las dimensiones transaccionales contribuyen principalmente mediante la claridad de metas, el reconocimiento, la supervisión y la corrección de desviaciones. La recompensa contingente puede orientar el esfuerzo cuando los criterios son consistentes, mientras que la dirección por excepción activa puede evitar que los errores se acumulen. Sin embargo, el uso exclusivo del control y de los incentivos puede limitar la iniciativa si no se combina con participación, aprendizaje y desarrollo (Ghosh & Shivhare, 2024; (Pletzer, 2024).

Por el contrario, la dirección por excepción pasiva y el laissez-faire pueden afectar la productividad cuando generan demoras, ambigüedad, reprocesos o falta de responsabilidad. La ausencia de acompañamiento no constituye autonomía efectiva si el equipo no dispone de información, autoridad y criterios de actuación. Norris & Lemoine (2021) destacan la necesidad de diferenciar la delegación responsable de la falta de dirección.

No obstante, el liderazgo no es el único factor relacionado con la productividad de una COAC. También intervienen la tecnología, los activos, la estructura, las condiciones del mercado, la regulación, la calidad de cartera, la gestión de riesgos, los depósitos y las capacidades del personal. Por esta razón, una correlación entre liderazgo y productividad evidencia asociación, pero no demuestra que el liderazgo sea la causa exclusiva de los resultados económicos (Anakpo & Mushonga, 2024)

6.6 Síntesis teórica de la investigación

El liderazgo organizacional se estudia como un conjunto de comportamientos que pueden ser transformacionales, transaccionales o pasivos. La influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada representan prácticas orientadas a la visión, la confianza, la innovación y el desarrollo de las personas. La recompensa contingente y la dirección por excepción activa se relacionan con acuerdos, reconocimiento, seguimiento y corrección. La dirección por excepción pasiva y el *laissez-faire* representan intervención tardía o ausencia de orientación, por lo que sus puntuaciones altas deben interpretarse en sentido desfavorable.

La productividad económica se comprende como la capacidad institucional para transformar recursos en resultados sostenibles. En la COAC, esta variable incluye la eficiencia de los recursos, los resultados financieros, el crecimiento y la competitividad, así como la productividad laboral y de los procesos. Debido a que el instrumento recoge la percepción del personal, sus resultados deben interpretarse como un diagnóstico organizacional y complementarse con indicadores objetivos proporcionados por la cooperativa y por los reportes de la SEPS.

En consecuencia, la investigación plantea que las prácticas de liderazgo pueden acompañarse de diferencias en la percepción de la productividad, especialmente mediante la claridad de metas, la motivación, la innovación, la asignación de recursos, la retroalimentación y el control. Esta relación será determinada estadísticamente sin asumir previamente causalidad.

7. PROPUESTA METODOLÓGICA

7.1 Enfoque de investigación

7.1.1 Enfoque cuantitativo

La investigación adopta un enfoque cuantitativo porque las variables liderazgo organizacional y productividad económica se expresan mediante puntuaciones numéricas obtenidas con un cuestionario estructurado. Este enfoque permite describir patrones de respuesta, evaluar la consistencia de las escalas y estimar la asociación entre las variables mediante procedimientos estadísticos replicables (Creswell & Creswell, 2023)

7.2 Tipo y diseño de la investigación

7.2.1 Investigación descriptiva y correlacional

La investigación fue descriptiva y correlacional. El componente descriptivo permitió identificar niveles y patrones en las dimensiones de liderazgo y productividad. El componente correlacional permitió estimar el grado y la dirección de la asociación entre las variables mediante el coeficiente rho de Spearman.

7.2.2 Investigación propositiva

El estudio incorpora un componente propositivo porque los resultados del diagnóstico se utilizan para formular acciones de fortalecimiento del liderazgo, la retroalimentación, la participación, el seguimiento de indicadores y la calidad de los datos. La propuesta se deriva de los hallazgos y no modifica retrospectivamente la información analizada.

7.2.3 Diseño no experimental

El diseño es no experimental, ya que las variables se observaron tal como se manifestaron en la cooperativa, sin asignar tratamientos ni manipular deliberadamente las condiciones de liderazgo o productividad. En consecuencia, las asociaciones identificadas no deben interpretarse como relaciones causales

7.2.4 Diseño de corte transversal

El estudio es de corte transversal porque las respuestas se recopilaron en un período definido y se analizaron como una representación de las percepciones existentes en ese momento. No se realizó seguimiento longitudinal de los participantes ni mediciones repetidas.

7.3 Validez y confiabilidad

La validez de contenido del cuestionario de productividad económica se estableció mediante juicio de expertos. Dos profesionales evaluaron los 20 ítems en función de claridad, coherencia y relevancia, utilizando una escala de cuatro puntos: 1 = no cumple, 2 = bajo nivel, 3 = nivel moderado y 4 = cumple totalmente. La sección de liderazgo, en cambio, se presenta como una adaptación académica contextualizada, guiada por la estructura conceptual y las dimensiones del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass (1990) Esta adaptación no reproduce ni corresponde a la versión íntegra estandarizada del MLQ.

La validación de productividad fue realizada por Evelyn Mariela Mise Santo, licenciada en Administración de Empresas y colaboradora de la COAC Virgen del Cisne, y por Carlos Roberto Arias Figueroa, economista vinculado a la Universidad Técnica de Cotopaxi. Ambos jueces revisaron el instrumento el 14 de julio de 2026 y emitieron un dictamen general de aplicabilidad.

Para sintetizar el grado de acuerdo se calculó el coeficiente V de Aiken mediante la expresión $V = \Sigma s/[n(c-1)]$, donde s corresponde a la puntuación otorgada menos la puntuación mínima, n es el número de jueces y c el número de categorías de respuesta. Los resultados fueron 0,942 para claridad, 0,917 para coherencia y 0,908 para relevancia; el valor global fue 0,922, lo que evidencia una valoración favorable del contenido del cuestionario de productividad económica

El ítem 7 presentó la valoración relativa más baja (V = 0,778), principalmente por una puntuación de 2 en coherencia emitida por una de las expertas; no obstante, los dos jueces declararon que el instrumento era aplicable y no registraron observaciones generales de redacción. Estos resultados respaldan la validez de contenido de la sección de productividad, mientras que la adaptación de liderazgo se sustenta en el modelo teórico de rango completo y en el análisis de consistencia interna efectuado con la base de estudio.

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el **coeficiente alfa de Cronbach**, el cual permitió determinar el grado de consistencia interna existente entre los ítems de cada escala y dimensión. El coeficiente se calculó mediante la siguiente fórmula:

- $\boldsymbol{\alpha}$ = coeficiente alfa de Cronbach.
- $\mathbf{k}$ = número total de ítems de la escala o dimensión.
- $\mathbf{S_i^2}$ = varianza de cada ítem.
- $\boldsymbol{\Sigma\ S_i^2}$ = suma de las varianzas de todos los ítems.
- $\mathbf{S_t^2}$ = varianza de la puntuación total de la escala.
- $\mathbf{k/(k-1)}$ = factor de corrección relacionado con el número de ítems.

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_T^2}\right)$$

Para la interpretación se consideraron como referencia los siguientes criterios: valores iguales o superiores a 0,90 indican una consistencia interna excelente; entre 0,80 y 0,89, buena; entre 0,70 y 0,79, aceptable; entre 0,60 y 0,69, moderada o cuestionable; y valores inferiores a 0,60 indican una consistencia interna baja.

7.4 Procedimiento de análisis de datos

• Revisión de la estructura de la base, valores perdidos y categorías de respuesta.

• Codificación numérica de las opciones de frecuencia de 1 a 5.

• Cálculo de puntajes por dimensión y de índices globales.

• Estimación del alfa de Cronbach para escalas y dimensiones.

• Cálculo de frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar y niveles.

• Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.

• Correlación rho de Spearman, contrastación de hipótesis y análisis de sensibilidad.

• Elaboración de tablas y gráficos de barras mediante Excel y Python.

7.5 Consideraciones éticas

La información se analizó de forma agregada y no se incluyeron nombres, números de identificación ni datos personales en la base analítica. La participación debía ser voluntaria y basada en una explicación del propósito del estudio. Los resultados se presentan con fines académicos y de mejora institucional, evitando identificar a personas o áreas específicas.

7.6 Métodos de investigación

7.6.1 Analítico-sintético

El método analítico-sintético permitió examinar por separado las dimensiones e indicadores de cada variable y posteriormente integrar los resultados en una explicación global, una discusión y una propuesta de mejora.

7.6.2 Deductivo

El método deductivo vinculó los referentes teóricos con la hipótesis, la operacionalización y la interpretación de los datos, de modo que las conclusiones se formularon a partir de criterios previamente definidos.

7.6.3 Estadístico

El método estadístico comprendió la depuración de la base, el cálculo de frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar, alfa de Cronbach, prueba de Shapiro-Wilk, correlación rho de Spearman, análisis de sensibilidad y comparación exploratoria por rol.

8. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

8.1 Cuestionario

La técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento correspondió a un cuestionario estructurado. Su aplicación permitió recopilar de manera uniforme las percepciones de los participantes y transformar las respuestas en datos cuantificables para el análisis estadístico.

El instrumento estuvo conformado por 40 ítems distribuidos en dos secciones. Los primeros 20 ítems evaluaron el liderazgo organizacional mediante una adaptación académica propia, guiada por las dimensiones del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de (Bass &

Avolio, 1997). Los 20 ítems restantes midieron la productividad económica percibida y fueron elaborados específicamente para el contexto de la COAC Virgen del Cisne.

La adaptación de liderazgo comprendió influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva y laissez-faire. La sección de productividad económica incluyó eficiencia en el uso de recursos, resultados financieros, crecimiento institucional y competitividad, y productividad laboral y de procesos.

Las respuestas fueron registradas mediante una escala de Likert de cinco alternativas:

1 = Nunca.

2 = Rara vez.

3 = Algunas veces.

4 = Bastante a menudo.

5 = Frecuentemente, si no siempre.

Los ítems 17 al 20 describieron conductas pasivas o evitativas de liderazgo. Por ello, sus puntuaciones fueron invertidas únicamente al construir el índice de liderazgo efectivo, de modo que una puntuación alta representara una percepción más favorable del liderazgo.

Los ítems de liderazgo fueron redactados y contextualizados para esta investigación tomando como guía el modelo de liderazgo de rango completo y la organización dimensional del MLQ; por tanto, el instrumento utilizado debe denominarse adaptación y no versión original del cuestionario. Los ítems de productividad económica se construyeron a partir de la

operacionalización de la variable, la revisión de literatura y las condiciones institucionales de la cooperativa, y posteriormente fueron sometidos a validación de contenido por dos expertos.

8.2 Dimensiones e indicadores del liderazgo organizacional

Tabla 2. *Operacionalización de la variable liderazgo organizacional*

Dimensión	**Indicadores**	**Ítems**	**Escala**
Influencia idealizada	Admiración, coherencia y modelo a seguir	Q1-Q3	Frecuencia 1-5
Motivación inspiracional	Visión, entusiasmo y metas compartidas	Q4-Q6	Frecuencia 1-5
Estimulación intelectual	Innovación y análisis de problemas	Q7-Q8	Frecuencia 1-5
Consideración individualizada	Atención y desarrollo de colaboradores	Q9-Q10	Frecuencia 1-5
Recompensa contingente	Reconocimiento y acuerdos de desempeño	Q11-Q13	Frecuencia 1-5
Dirección por excepción activa	Supervisión y corrección oportuna	Q14-Q16	Frecuencia 1-5
Dirección por excepción pasiva	Intervención tardía ante problemas	Q17-Q18	Frecuencia 1-5
Laissez-faire	Evasión o ausencia de dirección	Q19-Q20	Frecuencia 1-5

Nota. Adaptación académica guiada por las dimensiones del Multifactor Leadership Questionnaire de (Bass & Avolio, 1997) Los ítems Q17-Q20 tienen orientación pasiva y se invierten al construir el índice de liderazgo efectivo.

8.3 Dimensiones e indicadores de la productividad económica

Tabla 3. *Operacionalización de la variable productividad económica*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
Eficiencia de recursos	Disponibilidad y uso de recursos; optimización de procesos	Q21-Q25	Frecuencia 1-5
Resultados financieros	Cumplimiento de metas, estabilidad y comunicación de resultados	Q26-Q30	Frecuencia 1-5
Crecimiento y competitividad	Innovación, posicionamiento y crecimiento institucional	Q31-Q35	Frecuencia 1-5
Productividad laboral	Aporte individual, carga sostenible y objetivos claros	Q36-Q40	Frecuencia 1-5

Nota. La productividad se midió como percepción del personal; no se incorporaron estados financieros ni indicadores contables objetivos.

8.4 Escala y codificación

La escala de respuesta fue: Nunca (1), Rara vez (2), Algunas veces (3), Bastante a menudo (4) y Frecuentemente, si no siempre (5). Los ítems 17 al 20 describen conductas pasivas o evitativas; por ello, se invirtieron al construir el índice de liderazgo efectivo.

9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

9.1 Población

La población constituye el conjunto de elementos que reúnen las características definidas para el desarrollo de una investigación. En el presente estudio, la población estuvo conformada por 120 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne, pertenecientes a las agencias de la provincia de Cotopaxi, distribuidos en las áreas administrativa, operativa, caja, talento humano, mantenimiento, finanzas, marketing y ventas. Aunque la cooperativa cuenta con colaboradores en otras provincias del país, la investigación se delimitó geográficamente a la provincia de Cotopaxi; por ello, la población objeto de estudio estuvo integrada únicamente por los colaboradores de esta jurisdicción.

9.2 Muestra

Debido a que la población objeto de estudio estuvo conformada por 120 colaboradores, se trabajó con la totalidad de sus integrantes; por tanto, no fue necesario calcular el tamaño de la muestra, ya que se aplicó un censo poblacional. En consecuencia, la muestra coincidió con la población y quedó constituida por los 120 colaboradores de las agencias de la provincia de Cotopaxi.

Durante el proceso de revisión y control de calidad de la base de datos se identificaron 15 registros con respuestas invariantes, es decir, cuestionarios en los que se seleccionó la misma opción de respuesta en la totalidad de los ítems. Con el propósito de evaluar la estabilidad de los resultados, dichos registros fueron considerados en un análisis de sensibilidad; sin embargo, la base de datos completa de 120 participantes se mantuvo para el análisis principal de la investigación.

Tabla 4. *Marco poblacional reportado en el proyecto inicial*

Área	**Colaboradores**
Área Administrativa	40

Área	Colaboradores
Área Operativa	18
Área de caja	12
Área de Talento Humano	20
Área de Mantenimiento	18
Finanzas	8
Marketing y ventas	4
TOTAL	**120**

Para el análisis estadístico se utilizaron los 120 registros disponibles. Se conservaron todos los casos en el análisis principal y se realizó un análisis de sensibilidad excluyendo 15 registros que presentaron la misma opción de respuesta en los 40 ítems. Esta decisión permite mostrar la influencia potencial de los patrones invariantes sin eliminarlos de manera arbitraria.

9.3 Bases de datos y depuración

La base estuvo conformada por 120 registros completos y 40 ítems. No se identificaron valores perdidos. El perfil declarado incluyó 90 colaboradores (75,0 %) y 30 gerentes o directivos (25,0 %). El control de calidad detectó 15 registros con respuesta invariante en los 40 ítems; estos casos se mantuvieron en el análisis principal y se excluyeron únicamente en la prueba de sensibilidad.

La diferencia entre la población inicial de 60 colaboradores y los 120 registros analizados constituye una inconsistencia metodológica que debe resolverse mediante revisión de formularios, marcas temporales y fuentes de aplicación. Por ello, las conclusiones se presentan como resultados de la base entregada y no como una generalización definitiva a toda la institución.

9.4 Estructura del instrumento, confiabilidad y validez

Tabla 5. *Confiabilidad de las escalas principales*

Escala	Ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Liderazgo constructivo	16	0,926	Excelente

Escala	Ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Liderazgo pasivo/evitativo	4	0,891	Buena
Liderazgo efectivo (4 ítems invertidos)	20	0,805	Buena
Productividad económica	20	0,955	Excelente

Nota. Interpretación orientativa: $\alpha \geq 0{,}90$ excelente; 0,80-0,89 buena; 0,70-0,79 aceptable.

Tabla 6. *Confiabilidad por dimensiones*

Dimensión	Ítems	Alfa	Interpretación
Influencia idealizada	3	0,834	Buena
Motivación inspiracional	3	0,827	Buena
Estimulación intelectual	2	0,629	Moderada
Consideración individualizada	2	0,785	Aceptable
Recompensa contingente	3	0,932	Excelente
Dirección por excepción activa	3	0,832	Buena
Dirección por excepción pasiva	2	0,801	Buena
Laissez-faire	2	0,882	Buena
Eficiencia de recursos	5	0,918	Excelente
Resultados financieros	5	0,905	Excelente
Crecimiento y competitividad	5	0,939	Excelente
Productividad laboral	5	0,904	Excelente

Nota. Las dimensiones de dos ítems deben interpretarse con cautela porque el alfa depende del número de reactivos.

La adaptación de liderazgo constructivo presentó una confiabilidad excelente ($\alpha = 0{,}926$), el componente pasivo/evitativo una confiabilidad buena ($\alpha = 0{,}891$) y el índice de liderazgo efectivo, después de invertir los ítems 17 al 20, una confiabilidad buena ($\alpha = 0{,}805$). La escala de productividad económica alcanzó $\alpha = 0{,}955$. La estimulación intelectual obtuvo el alfa más bajo ($\alpha = 0{,}629$), resultado que debe interpretarse considerando su reducido número de ítems y que sugiere revisar o ampliar esta dimensión en futuras aplicaciones.

La base contenía 120 registros completos y 40 respuestas tipo Likert por participante, sin valores perdidos ni códigos fuera del rango de 1 a 5. Se identificaron 15 registros invariantes, es decir, participantes que seleccionaron la misma opción en los 40 ítems: diez marcaron la opción 5 y cinco la opción 4. Este patrón, junto con la concentración de respuestas en las dos categorías superiores, indica un posible efecto techo, aquiescencia o deseabilidad social. Por esa razón, además del análisis principal, se efectuó un análisis de sensibilidad excluyendo temporalmente dichos registros, sin eliminarlos de la base original.

Tabla 7. *Resumen del control de calidad de la base*

Indicador	**Resultado**	**Interpretación**
Registros analizados	120	Base completa disponible
Ítems por registro	40	20 de liderazgo y 20 de productividad
Valores perdidos	0	No se requirió imputación
Valores fuera de 1–5	0	Codificación válida
Registros invariantes	15	Posible respuesta automática o aquiescente
Respuestas 4 o 5 en liderazgo	94,6 %	Concentración elevada en categorías superiores
Respuestas 4 o 5 en productividad	97,8 %	Concentración elevada en categorías superiores

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta. Los registros invariantes se conservaron en el análisis principal y se excluyeron únicamente en la prueba de sensibilidad.

Las dos fichas de validación del cuestionario de productividad económica fueron calificadas mediante los criterios de claridad, coherencia y relevancia. Las medias conjuntas fueron 3,83, 3,75 y 3,73 sobre 4, respectivamente. El V de Aiken alcanzó 0,942 en claridad, 0,917 en coherencia y 0,908 en relevancia, con un valor global de 0,922. El ítem 7 registró el valor más bajo (V = 0,778), aunque ambos jueces declararon que el instrumento era aplicable. Las fichas firmadas se incorporaron en el Anexo 4 como evidencia documental del proceso.

Tabla 8. *Valoración de la ficha de validación de productividad económica*

Criterio	Media (1–4)	V de Aiken	Interpretación
Claridad	3,83	0,942	Validez de contenido alta
Coherencia	3,75	0,917	Validez de contenido alta
Relevancia	3,73	0,908	Validez de contenido alta
Valor global	3,77	0,922	Instrumento aplicable

Nota. Cálculos efectuados con las valoraciones de dos jueces, en escala de 1 a 4. V de Aiken global = 0,922. Ambos expertos emitieron dictamen de instrumento aplicable.

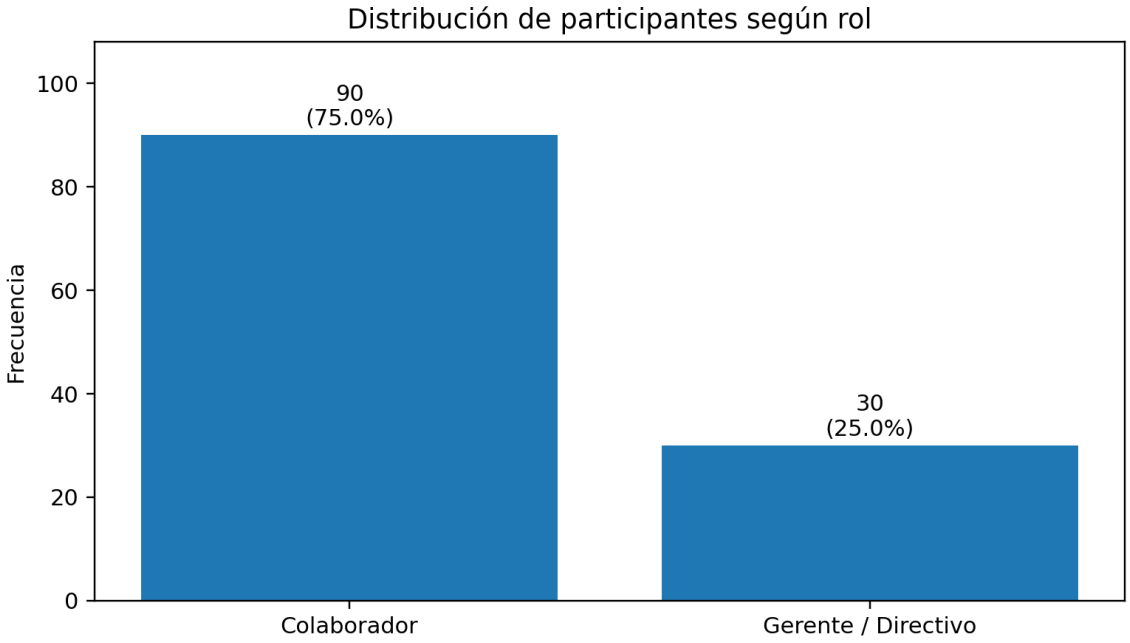
9.5 Número de participantes

Tabla 9. *Distribución de participantes según el rol*

Rol	Frecuencia	Porcentaje
Colaborador	90	75,0 %
Gerente / Directivo	30	25,0 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta.

Figura 1. *Distribución de participantes según el rol*



Nota. Frecuencias calculadas sobre 120 registros.

La mayor proporción de la base corresponde a colaboradores. La presencia de 30 registros identificados como gerentes o directivos permite comparar percepciones internas, aunque el archivo no incluye una variable de área, agencia o antigüedad que permita un análisis estratificado.

9.6 Técnicas estadísticas

El análisis descriptivo incluyó frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar. La consistencia interna se evaluó con el alfa de Cronbach y la normalidad con Shapiro-Wilk. Debido al rechazo del supuesto de normalidad, se aplicó el coeficiente rho de Spearman y, para comprobar la estabilidad de los resultados, un análisis de sensibilidad sin los registros invariantes. También se utilizó la prueba U de Mann-Whitney para una comparación exploratoria según el rol.

9.7 Restricciones para la interpretación de la base

La base entregada contiene 120 registros, mientras que el marco poblacional inicial reporta 60 colaboradores. Además, se identificaron 15 patrones de respuesta invariantes. Estas condiciones

limitan la generalización de los hallazgos y exigen presentar los resultados como evidencia de la base disponible, no como una estimación causal o definitiva de toda la institución.

9.8 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

9.8.1 Influencia idealizada

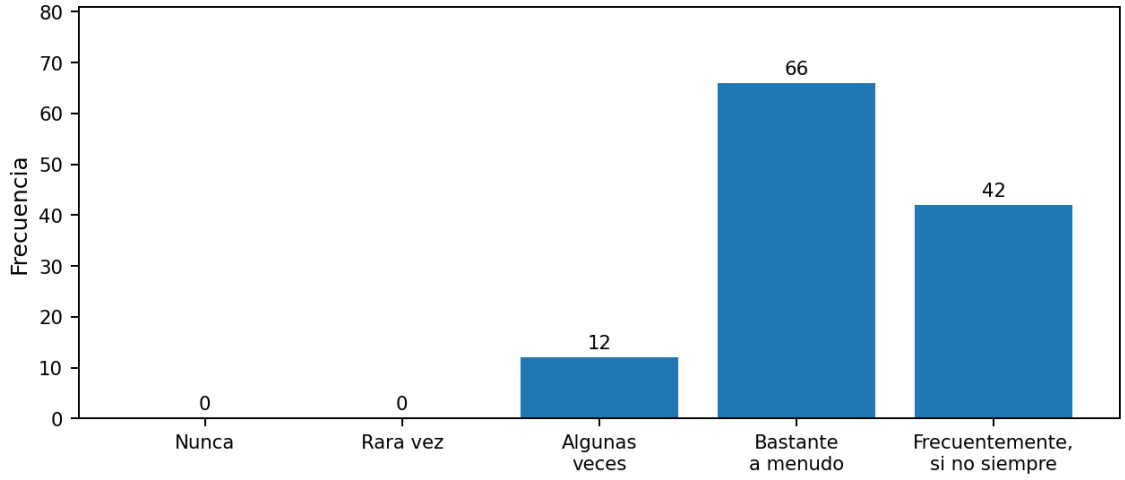
Pregunta 1. El/la gerente genera admiración y respeto entre los colaboradores por su forma de actuar.

Tabla 10. *Admiración y respeto generados por la gerencia*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	12	10,0 %
Bastante a menudo	66	55,0 %
Frecuentemente, si no siempre	42	35,0 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,25; DE = 0,63.

Figura 2. *Admiración y respeto generados por la gerencia*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 66 respuestas (55,0 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 108 respuestas (90,0 %); «Algunas veces» reunió 12 (10,0 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,25 (DE = 0,63), correspondiente a un nivel muy alto.

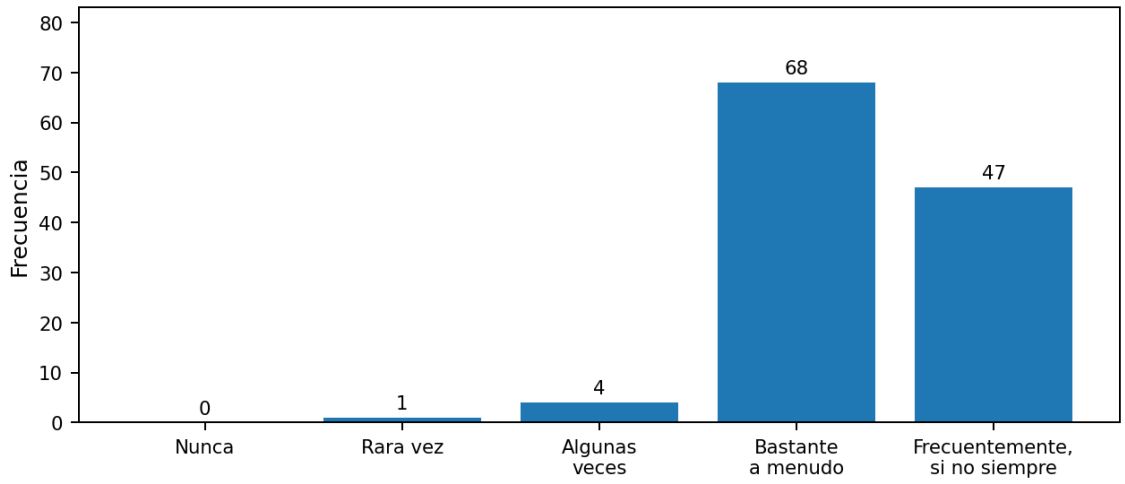
Pregunta 2. El/la gerente actúa de manera coherente con los valores que promueve dentro de la cooperativa.

Tabla 11. *Coherencia de la gerencia con los valores institucionales*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	1	0,8 %
Algunas veces	4	3,3 %
Bastante a menudo	68	56,7 %
Frecuentemente, si no siempre	47	39,2 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,34; DE = 0,59.

Figura 3. *Coherencia de la gerencia con los valores institucionales*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 68 respuestas (56,7 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 115 respuestas (95,8

%); «Algunas veces» reunió 4 (3,3 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,34 (DE = 0,59), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación La coherencia entre conducta y valores aparece ampliamente reconocida. Este hallazgo es relevante porque la credibilidad del liderazgo depende de que las decisiones sean consistentes con los principios que se comunican.

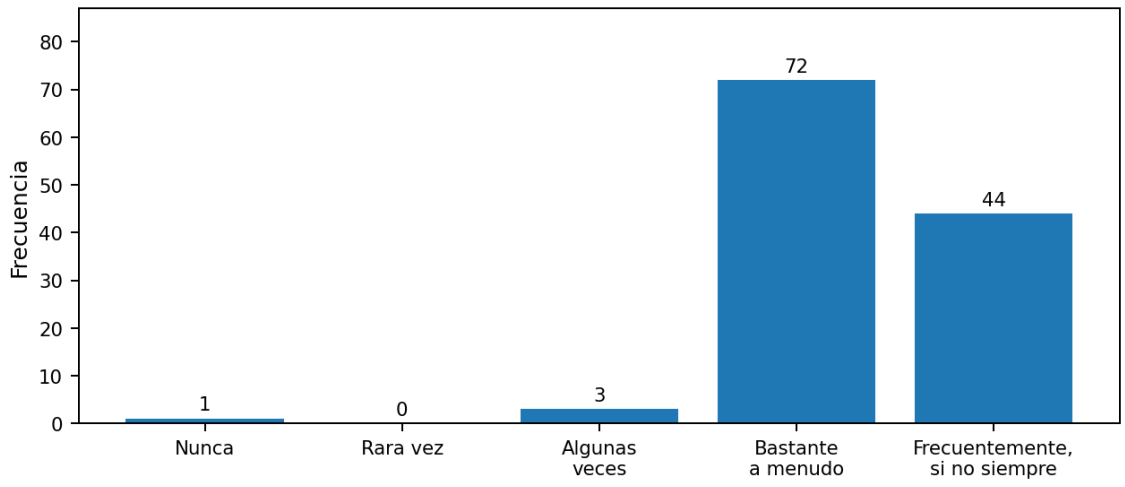
Pregunta 3. El/la gerente es un modelo a seguir para el equipo de trabajo.

Tabla 12. *Gerencia como modelo a seguir*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	1	0,8 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	3	2,5 %
Bastante a menudo	72	60,0 %
Frecuentemente, si no siempre	44	36,7 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,32; DE = 0,61.

Figura 4. *Gerencia como modelo a seguir*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 72 respuestas (60,0 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 116 respuestas (96,7

%); «Algunas veces» reunió 3 (2,5 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,32 (DE = 0,61), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La gerencia es percibida mayoritariamente como referente conductual. Ser modelo a seguir puede reforzar normas de servicio, responsabilidad y colaboración, pero también exige que las prácticas observables coincidan con las expectativas institucionales.

Síntesis de la dimensión. La dimensión influencia idealizada alcanzó M = 4,303 (DE = 0,526; α = 0,834), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable, aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

9.8.2 Motivación inspiracional

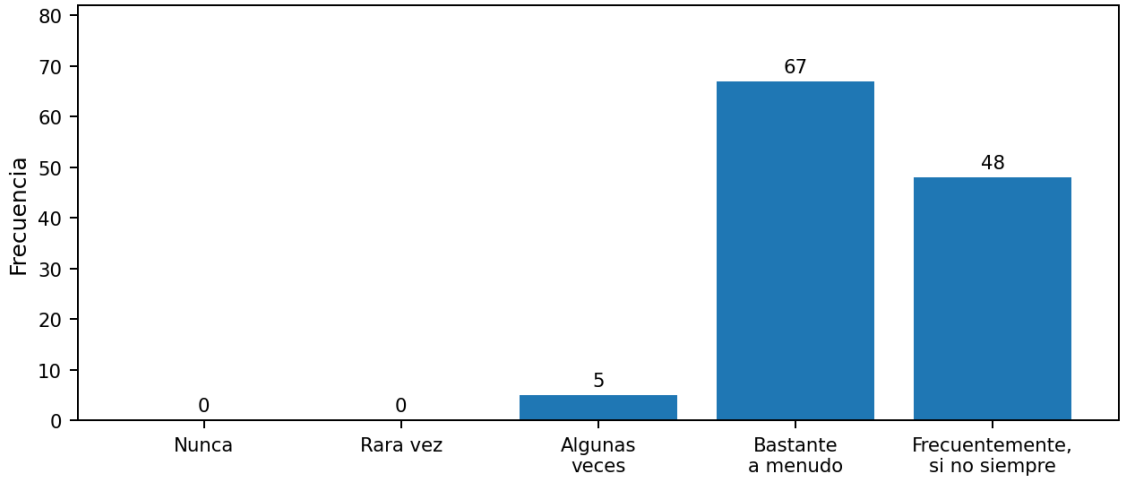
Pregunta 4. El/la gerente comunica con entusiasmo los objetivos y metas de la cooperativa.

Tabla 13. Comunicación entusiasta de objetivos y metas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	5	4,2 %
Bastante a menudo	67	55,8 %
Frecuentemente, si no siempre	48	40,0 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,36; DE = 0,56.

Figura 5. *Comunicación entusiasta de objetivos y metas*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 67 respuestas (55,8 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 115 respuestas (95,8 %); «Algunas veces» reunió 5 (4,2 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,36 (DE = 0,56), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La comunicación entusiasta de metas presenta una valoración muy alta, lo que sugiere que los objetivos no se transmiten únicamente como obligaciones. Bakker & Espevik, (2023) muestran que la inspiración diaria puede favorecer la iniciativa y el compromiso con el trabajo. En la COAC, este resultado debe contrastarse con el grado en que las metas son comprendidas, compartidas y respaldadas por recursos suficientes para su cumplimiento.

Pregunta 5. El/la gerente transmite confianza en que las metas institucionales se pueden alcanzar.

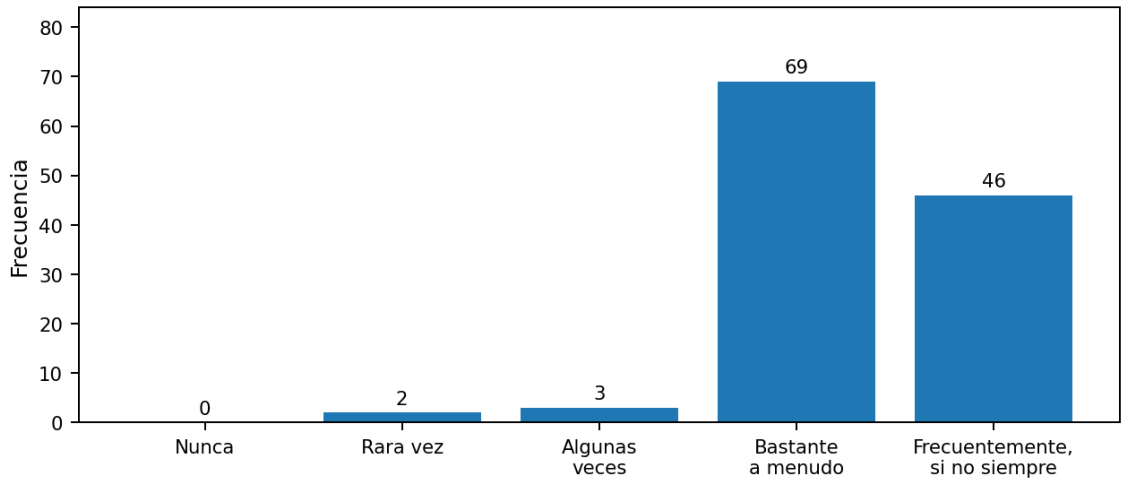
Tabla 14. *Confianza transmitida sobre el logro de metas*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	2	1,7 %
Algunas veces	3	2,5 %
Bastante a menudo	69	57,5 %
Frecuentemente, si no siempre	46	38,3 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,33; DE = 0,61.

Figura 6. *Confianza transmitida sobre el logro de metas*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 69 respuestas (57,5 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 115 respuestas (95,8 %); «Algunas veces» reunió 3 (2,5 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 2 (1,7 %). La media fue 4,33 (DE = 0,61), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La confianza transmitida respecto al logro de metas puede contribuir a la autoeficacia colectiva y a la persistencia. El resultado debe respaldarse con recursos, plazos realistas y seguimiento, pues el optimismo sin soporte operativo puede perder credibilidad.

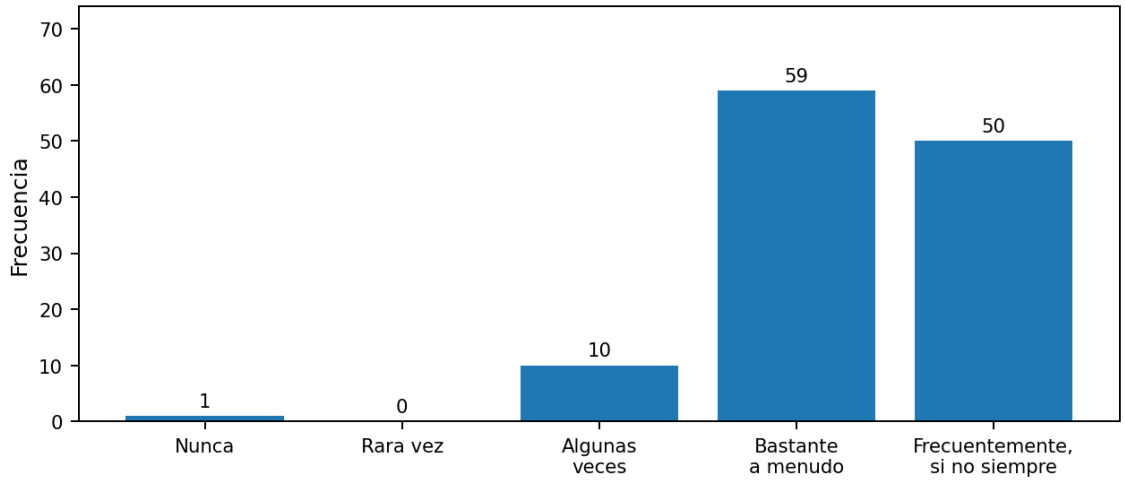
Pregunta 6. El/la gerente motiva al equipo a comprometerse con la visión de la cooperativa.

Tabla 15. *Motivación hacia la visión institucional*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,8 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	10	8,3 %
Bastante a menudo	59	49,2 %
Frecuentemente, si no siempre	50	41,7 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,31; DE = 0,70.

Figura 7. *Motivación hacia la visión institucional*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 59 respuestas (49,2 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 109 respuestas (90,8 %); «Algunas veces» reunió 10 (8,3 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,31 (DE = 0,70), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La motivación hacia la visión institucional es una fortaleza declarada. Para que esta visión produzca resultados debe traducirse en prioridades comprensibles para cada área y en oportunidades de participación.

Síntesis de la dimensión. La dimensión motivación inspiracional alcanzó M = 4,331 (DE = 0,539; α = 0,827), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable, aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

9.8.3 Estimulación intelectual

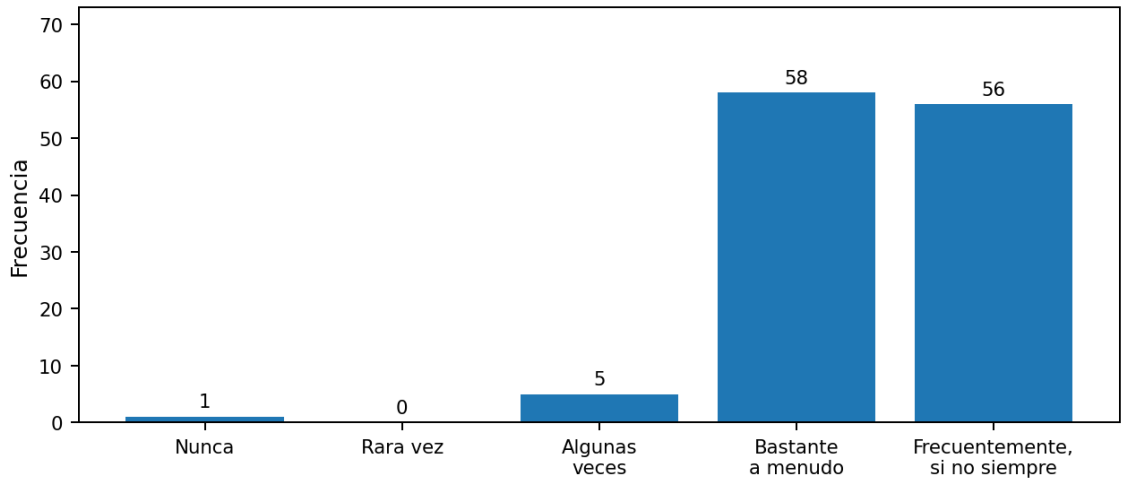
Pregunta 7. El/la gerente promueve que el equipo proponga nuevas ideas para resolver los problemas del área.

Tabla 16. *Promoción de nuevas ideas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,8 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	5	4,2 %
Bastante a menudo	58	48,3 %
Frecuentemente, si no siempre	56	46,7 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,40; DE = 0,65.

Figura 8. *Promoción de nuevas ideas*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 58 respuestas (48,3 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 114 respuestas (95,0 %); «Algunas veces» reunió 5 (4,2 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,40 (DE = 0,65), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La promoción de nuevas ideas obtiene una valoración muy alta y sugiere apertura a la innovación. Sin embargo, la presencia de respuestas casi exclusivamente superiores obliga a comprobar si las propuestas se registran, evalúan e implementan.

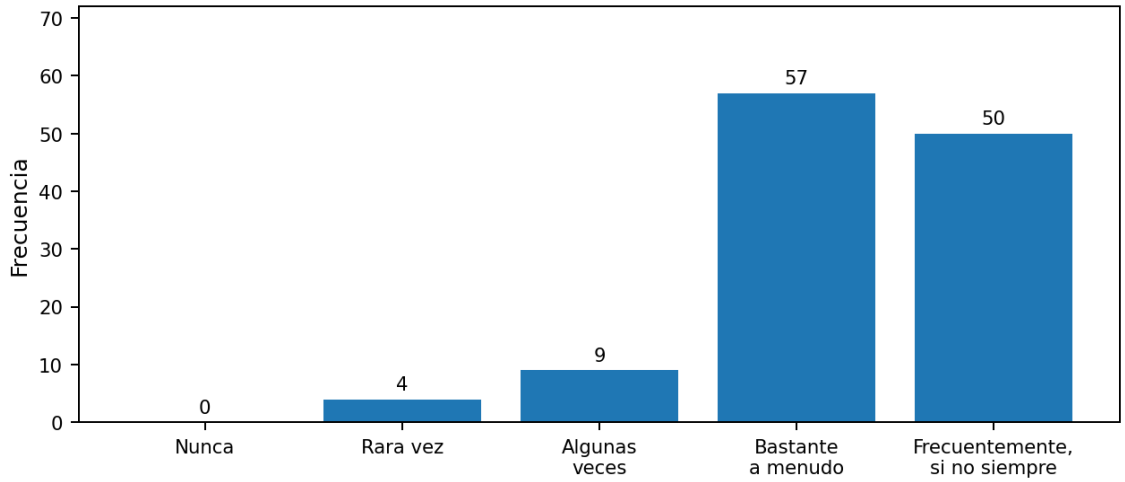
Pregunta 8. El/la gerente cuestiona las formas tradicionales de trabajo cuando busca mejorar los resultados.

Tabla 17. *Cuestionamiento de formas tradicionales de trabajo*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	4	3,3 %
Algunas veces	9	7,5 %
Bastante a menudo	57	47,5 %
Frecuentemente, si no siempre	50	41,7 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,28; DE = 0,74.

Figura 9. Cuestionamiento de formas tradicionales de trabajo



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 57 respuestas (47,5 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 107 respuestas (89,2 %); «Algunas veces» reunió 9 (7,5 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 4 (3,3 %). La media fue 4,28 (DE = 0,74), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. El cuestionamiento de formas tradicionales también fue valorado favorablemente, aunque con mayor dispersión relativa que otros ítems. Esto indica que la mejora puede depender del área o de la naturaleza del proceso.

Síntesis de la dimensión. La dimensión estimulación intelectual alcanzó M = 4,338 (DE = 0,598; $\alpha = 0,629$), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable, aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

9.8.4 Consideración individualizada

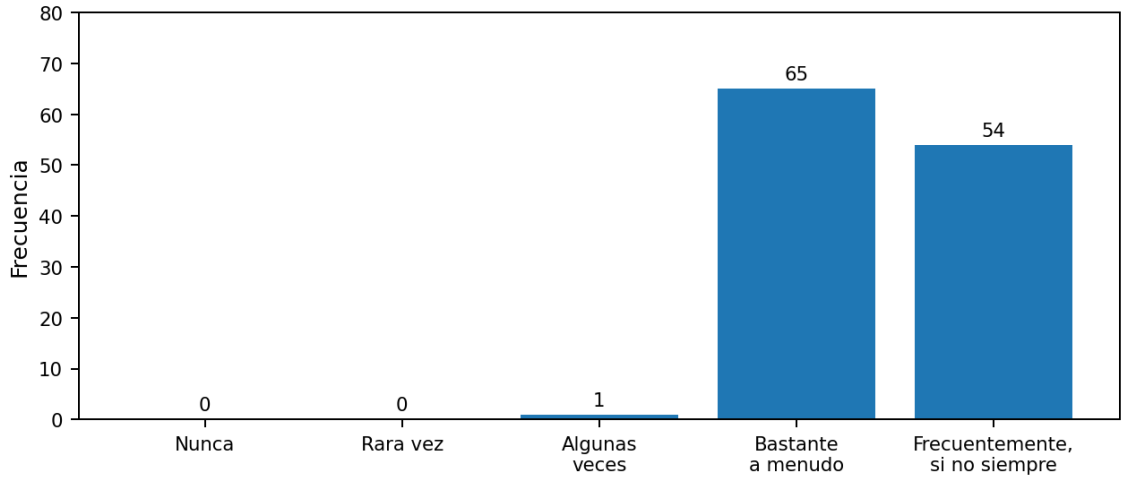
Pregunta 9. El/la gerente se preocupa por las necesidades individuales de desarrollo de cada colaborador.

Tabla 18. *Atención a necesidades individuales de desarrollo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	1	0,8 %
Bastante a menudo	65	54,2 %
Frecuentemente, si no siempre	54	45,0 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,44; DE = 0,52.

Figura 10. *Atención a necesidades individuales de desarrollo*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 65 respuestas (54,2 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 119 respuestas (99,2 %); «Algunas veces» reunió 1 (0,8 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,44 (DE = 0,52), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación y discusión. La atención a necesidades individuales de desarrollo constituye una de las puntuaciones más altas. Esta práctica puede fortalecer capacidades, sentido de pertenencia y desempeño cuando se acompaña de planes concretos.

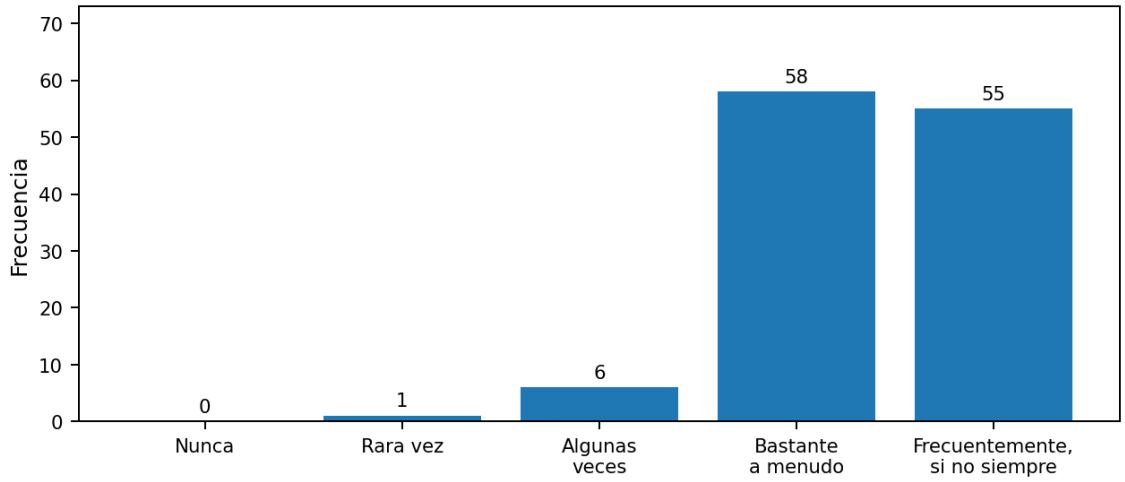
Pregunta 10. El/la gerente brinda atención personalizada cuando un colaborador enfrenta dificultades laborales.

Tabla 19. *Atención personalizada ante dificultades laborales*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	1	0,8 %
Algunas veces	6	5,0 %
Bastante a menudo	58	48,3 %
Frecuentemente, si no siempre	55	45,8 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,39; DE = 0,63.

Figura 11. *Atención personalizada ante dificultades laborales*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 58 respuestas (48,3 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 113 respuestas (94,2

%); «Algunas veces» reunió 6 (5,0 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,39 (DE = 0,63), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La atención personalizada ante dificultades laborales es percibida como frecuente. Su valor radica en responder sin sustituir la autonomía del colaborador y en asegurar un trato equitativo.

Síntesis de la dimensión. La dimensión consideración individualizada alcanzó M = 4,417 (DE = 0,520; α = 0,785), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable, aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

9.8.5 Recompensa contingente

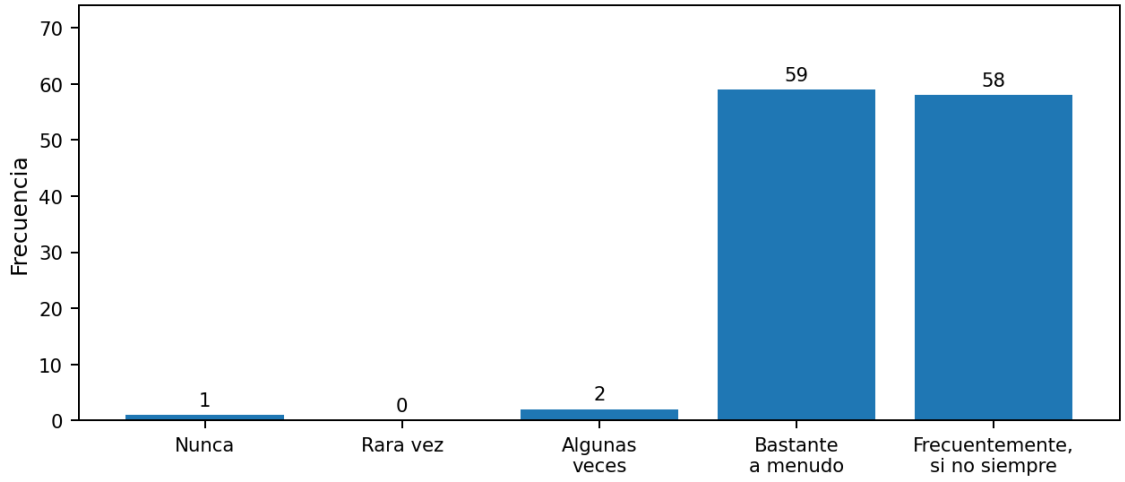
Pregunta 11. El/la gerente reconoce el buen desempeño del equipo mediante algún tipo de incentivo o reconocimiento.

Tabla 20. *Reconocimiento del buen desempeño*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,8 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	2	1,7 %
Bastante a menudo	59	49,2 %
Frecuentemente, si no siempre	58	48,3 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,44; DE = 0,62.

Figura 12. *Reconocimiento del buen desempeño*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 59 respuestas (49,2 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 117 respuestas (97,5 %); «Algunas veces» reunió 2 (1,7 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,44 (DE = 0,62), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. El reconocimiento del buen desempeño se ubica en un nivel muy alto. La literatura advierte que el efecto de las recompensas depende de la claridad, consistencia y previsibilidad del líder.

Pregunta 12. El/la gerente deja claro qué se espera de cada colaborador a cambio de determinados beneficios.

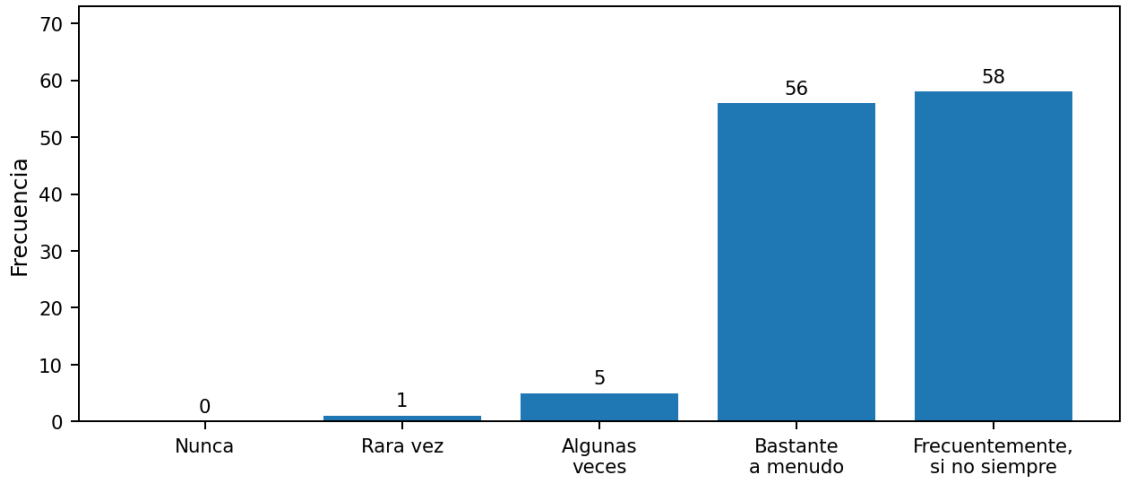
Tabla 21. *Claridad de expectativas y beneficios*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	1	0,8 %
Algunas veces	5	4,2 %
Bastante a menudo	56	46,7 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	58	48,3 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,42; DE = 0,62.

Figura 13. *Claridad de expectativas y beneficios*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Frecuentemente, si no siempre», con 58 respuestas (48,3 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 114 respuestas (95,0 %); «Algunas veces» reunió 5 (4,2 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,42 (DE = 0,62), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La claridad sobre lo esperado y los beneficios asociados es favorable, lo que reduce ambigüedad en la relación desempeño–reconocimiento. Para evitar percepciones de inequidad, los criterios deben ser públicos, verificables y aplicados de forma uniforme.

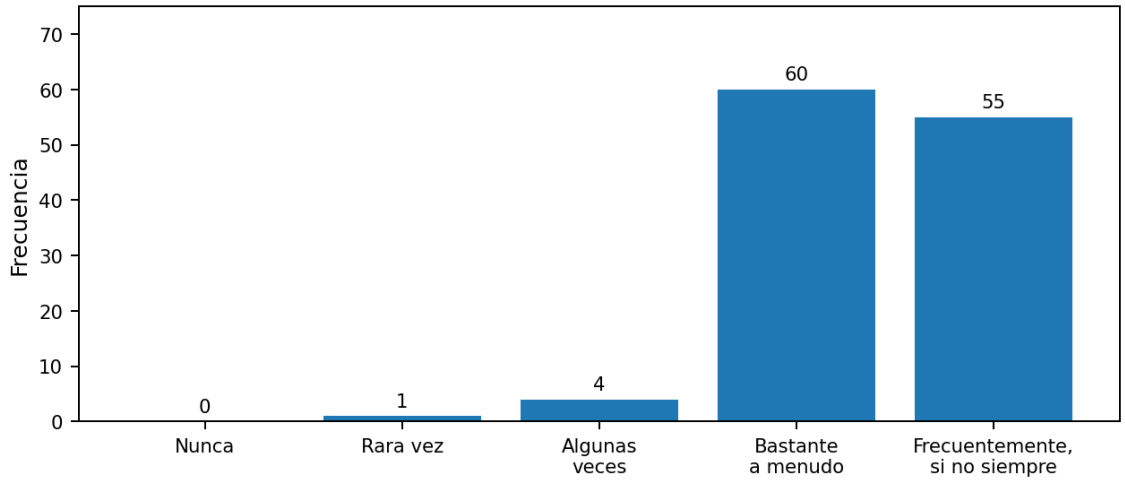
Pregunta 13. El/la gerente cumple los acuerdos establecidos cuando el equipo alcanza las metas propuestas.

Tabla 22. *Cumplimiento de acuerdos por metas alcanzadas*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	1	0,8 %
Algunas veces	4	3,3 %
Bastante a menudo	60	50,0 %
Frecuentemente, si no siempre	55	45,8 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,41; DE = 0,60.

Figura 14. *Cumplimiento de acuerdos por metas alcanzadas*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 60 respuestas (50,0 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 115 respuestas (95,8 %); «Algunas veces» reunió 4 (3,3 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,41 (DE = 0,60), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. El cumplimiento de acuerdos cuando se alcanzan metas es esencial para conservar confianza en el sistema de reconocimiento. El resultado favorable debe contrastarse con registros de metas y compromisos.

Síntesis de la dimensión. La dimensión recompensa contingente alcanzó M = 4,425 (DE = 0,575; α = 0,932), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable, aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

9.8.6 Dirección por excepción activa

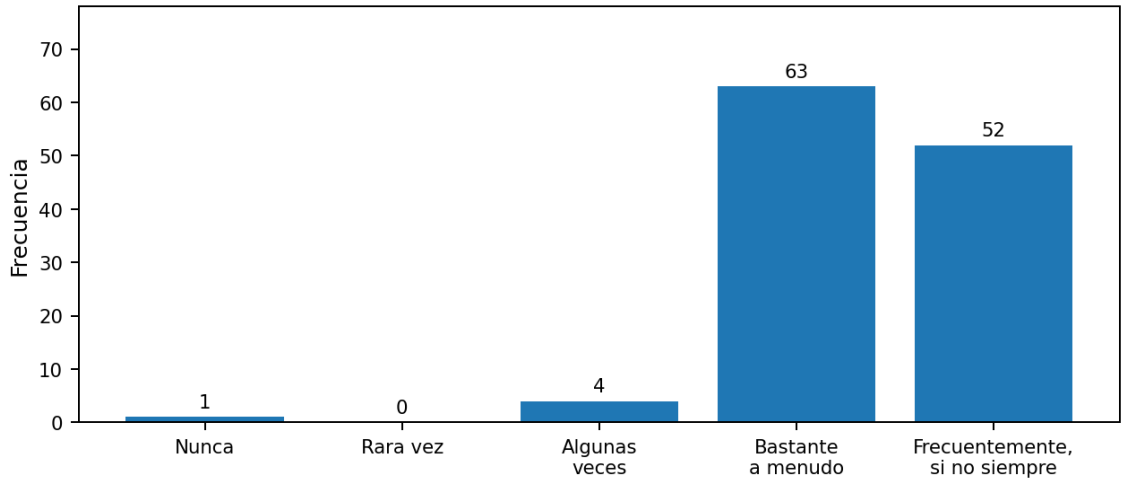
Pregunta 14. El/la gerente supervisa de forma constante el cumplimiento de las tareas asignadas.

Tabla 23. *Supervisión constante de tareas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,8 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	4	3,3 %
Bastante a menudo	63	52,5 %
Frecuentemente, si no siempre	52	43,3 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,38; DE = 0,64.

Figura 15. *Supervisión constante de tareas*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 63 respuestas (52,5 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 115 respuestas (95,8 %); «Algunas veces» reunió 4 (3,3 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,38 (DE = 0,64), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La supervisión constante es percibida como habitual. Puede aportar control y coordinación, pero debe evitar transformarse en vigilancia excesiva que reduzca iniciativa.

Pregunta 15. El/la gerente interviene de inmediato cuando detecta errores en el trabajo del equipo.

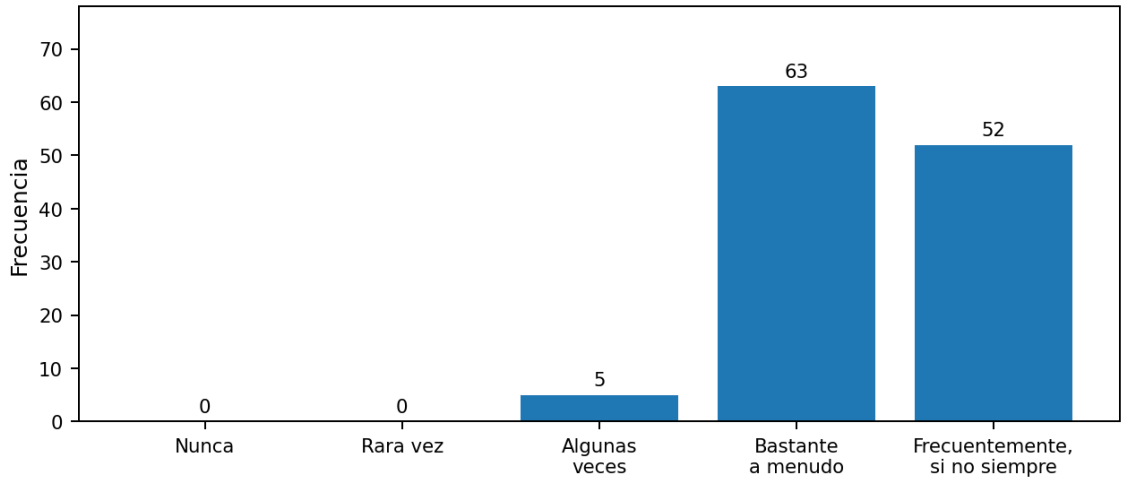
Tabla 24. *Intervención inmediata ante errores*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	5	4,2 %
Bastante a menudo	63	52,5 %
Frecuentemente, si no siempre	52	43,3 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,39; DE = 0,57.

Figura 16. *Intervención inmediata ante errores*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 63 respuestas (52,5 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 115 respuestas (95,8 %); «Algunas veces» reunió 5 (4,2 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,39 (DE = 0,57), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La intervención inmediata ante errores favorece la contención de fallas y el aprendizaje oportuno. Sin embargo, una corrección efectiva debe explicar la desviación y orientar la mejora, no limitarse a sancionar.

Pregunta 16. El/la gerente establece controles claros para prevenir desviaciones en los resultados esperados.

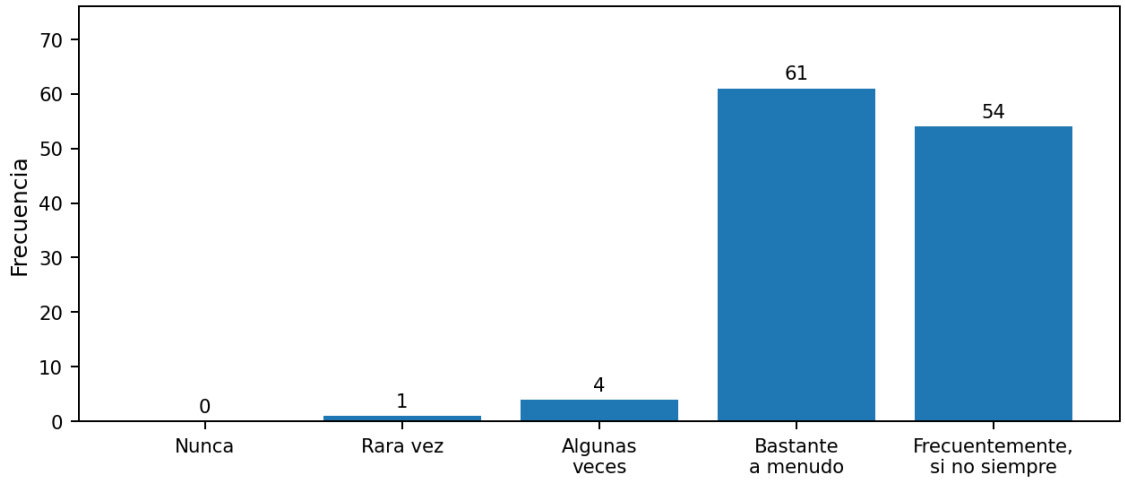
Tabla 25. *Controles para prevenir desviaciones*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %

Rara vez	1	0,8 %
Algunas veces	4	3,3 %
Bastante a menudo	61	50,8 %
Frecuentemente, si no siempre	54	45,0 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,40; DE = 0,60.

Figura 17. *Controles para prevenir desviaciones*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 61 respuestas (50,8 %). En conjunto, «Bastante a menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» agruparon 115 respuestas (95,8 %); «Algunas veces» reunió 4 (3,3 %) y «Nunca» junto con «Rara vez» sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,40 (DE = 0,60), correspondiente a un nivel muy alto.

Interpretación. La existencia de controles preventivos es valorada muy positivamente. En una institución financiera, estos controles deben vincularse con riesgos, responsabilidades y evidencia de seguimiento.

Síntesis de la dimensión. La dimensión dirección por excepción activa alcanzó M = 4,389 (DE = 0,521; α = 0,832), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable,

aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

9.8.7 Dirección por excepción pasiva

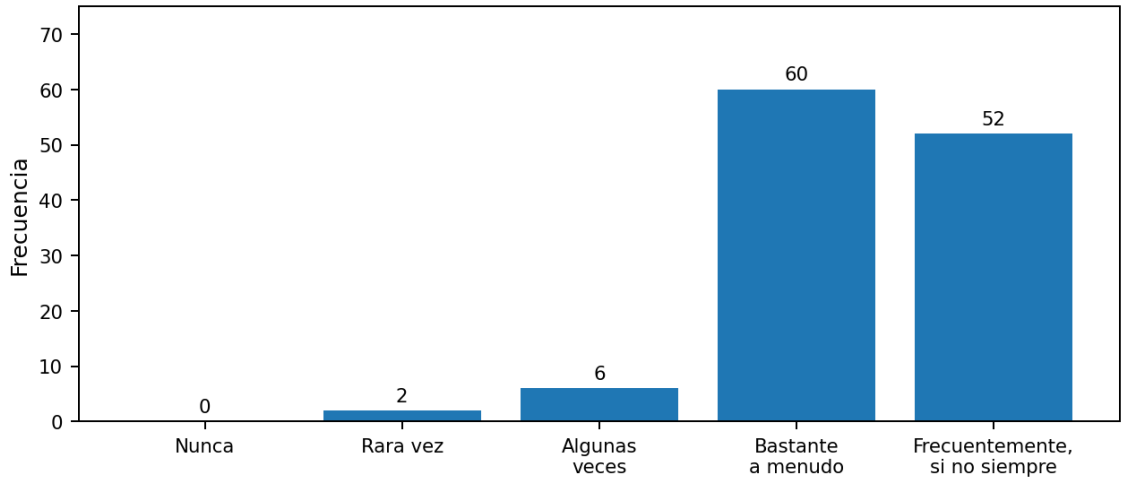
Pregunta 17. El/la gerente interviene solo cuando los problemas del área ya son serios o evidentes.

Tabla 26. *Intervención tardía ante problemas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	2	1,7 %
Algunas veces	6	5,0 %
Bastante a menudo	60	50,0 %
Frecuentemente, si no siempre	52	43,3 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,35; DE = 0,66. El ítem tiene sentido inverso: una puntuación alta representa una conducta pasiva o evitativa.

Figura 18. *Intervención tardía ante problemas*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 60 respuestas (50,0 %). Las categorías superiores reunieron 112 respuestas (93,3 %), «Algunas veces» concentró 6 (5,0 %) y

las categorías bajas sumaron 2 (1,7 %). La media fue 4,35 (DE = 0,66). Por tratarse de un ítem inverso, la concentración en 4 y 5 indica alta presencia de pasividad directiva, no un resultado favorable.

Interpretación. Este ítem es inverso: una puntuación alta indica que la gerencia interviene tarde. El resultado, por tanto, constituye una debilidad crítica y contradice parcialmente las altas valoraciones de supervisión inmediata.

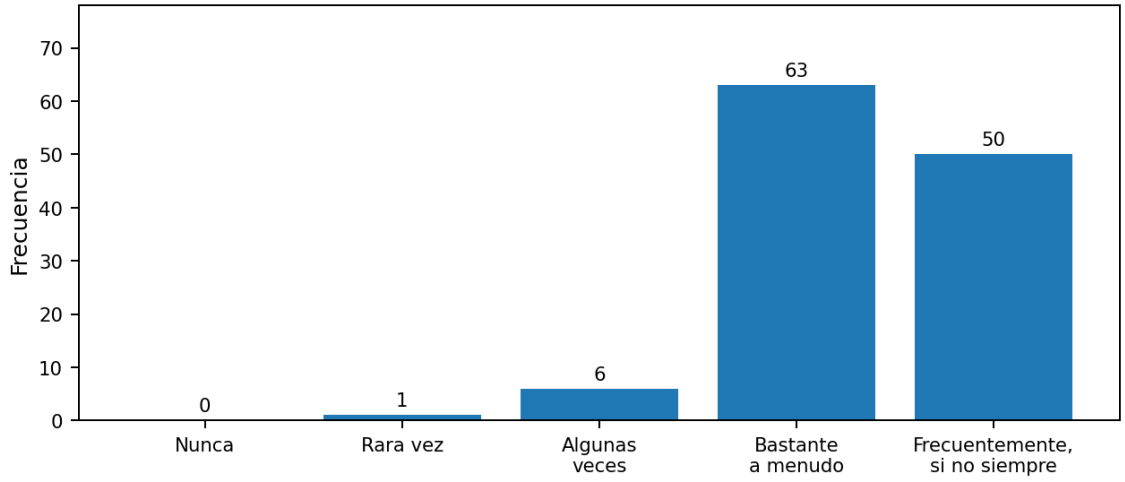
Pregunta 18. El/la gerente espera a que ocurran fallas repetidas antes de tomar alguna acción correctiva.

Tabla 27. *Espera de fallas repetidas antes de corregir*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	1	0,8 %
Algunas veces	6	5,0 %
Bastante a menudo	63	52,5 %
Frecuentemente, si no siempre	50	41,7 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,35; DE = 0,62. El ítem tiene sentido inverso: una puntuación alta representa una conducta pasiva o evitativa.

Figura 19. *Espera de fallas repetidas antes de corregir*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 63 respuestas (52,5 %). Las categorías superiores reunieron 113 respuestas (94,2 %), «Algunas veces» concentró 6 (5,0 %) y las categorías bajas sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,35 (DE = 0,62). Por tratarse de un ítem inverso, la concentración en 4 y 5 indica alta presencia de pasividad directiva, no un resultado favorable.

Interpretación. También se trata de un ítem inverso. La frecuencia elevada de espera ante fallas repetidas sugiere gestión reactiva y riesgo de acumulación de problemas.

Síntesis de la dimensión. La dimensión dirección por excepción pasiva alcanzó M = 4,350 (DE = 0,582; α = 0,801). Como sus ítems describen inacción o intervención tardía, la media alta representa una debilidad y debe analizarse junto con la elevada concentración de respuestas superiores. La prioridad es diferenciar autonomía responsable de ausencia de dirección.

9.8.8 Laissez-faire

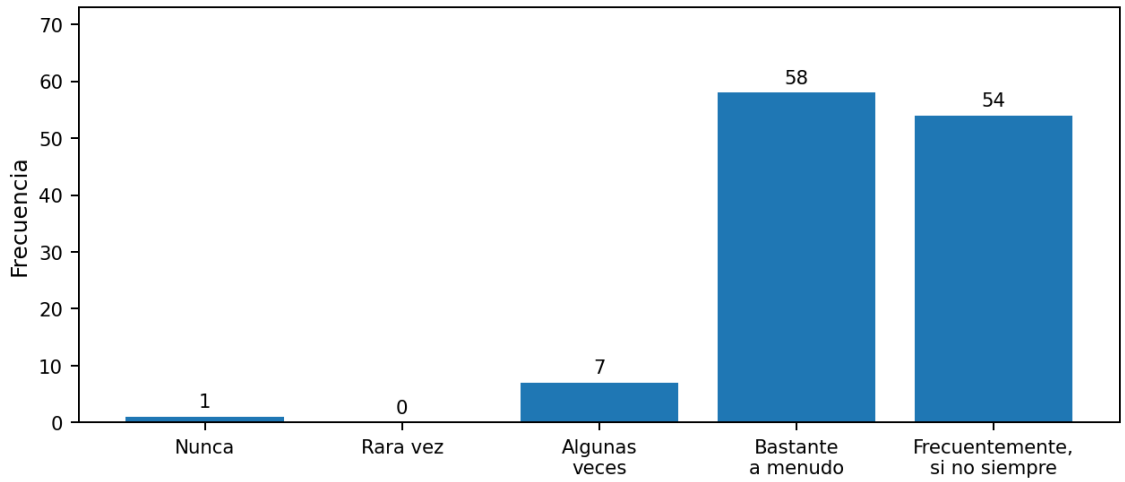
Pregunta 19. El/la gerente evita involucrarse en la toma de decisiones importantes del área.

Tabla 28. *Evasión de decisiones importantes*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,8 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	7	5,8 %
Bastante a menudo	58	48,3 %
Frecuentemente, si no siempre	54	45,0 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,37; DE = 0,67. El ítem tiene sentido inverso: una puntuación alta representa una conducta pasiva o evitativa.

Figura 20. *Evasión de decisiones importantes*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 58 respuestas (48,3 %). Las categorías superiores reunieron 112 respuestas (93,3 %), «Algunas veces» concentró 7 (5,8 %) y las categorías bajas sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,37 (DE = 0,67). Por tratarse de un ítem inverso, la concentración en 4 y 5 indica alta presencia de pasividad directiva, no un resultado favorable.

Interpretación. La evasión de decisiones importantes presenta una frecuencia declarada muy alta y no debe interpretarse como autonomía.

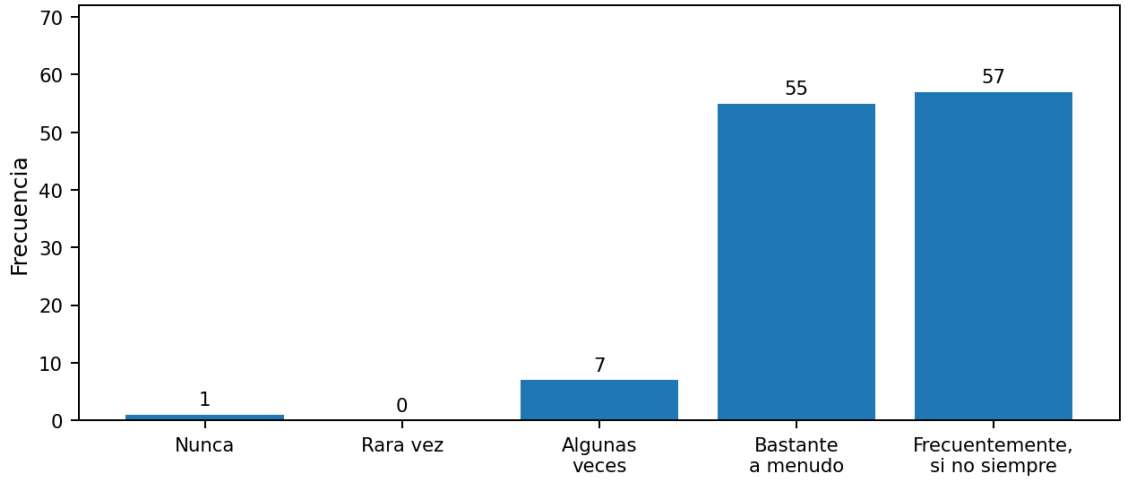
Pregunta 20. El/la gerente deja que el equipo trabaje sin ningún tipo de supervisión o guía.

Tabla 29. *Trabajo sin supervisión o guía*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,8 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	7	5,8 %
Bastante a menudo	55	45,8 %
Frecuentemente, si no siempre	57	47,5 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,39; DE = 0,68. El ítem tiene sentido inverso: una puntuación alta representa una conducta pasiva o evitativa.

Figura 21. *Trabajo sin supervisión o guía*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Frecuentemente, si no siempre», con 57 respuestas (47,5 %). Las categorías superiores reunieron 112 respuestas (93,3 %), «Algunas veces» concentró 7 (5,8 %) y las categorías bajas sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,39 (DE = 0,68). Por tratarse de

un ítem inverso, la concentración en 4 y 5 indica alta presencia de pasividad directiva, no un resultado favorable.

Interpretación. Dejar al equipo sin supervisión o guía aparece con alta frecuencia. Aunque los equipos competentes requieren autonomía, esta debe incluir límites, información y rendición de cuentas.

Síntesis de la dimensión. La dimensión laissez-faire alcanzó M = 4,379 (DE = 0,638; α = 0,882). Como sus ítems describen inacción o intervención tardía, la media alta representa una debilidad y debe analizarse junto con la elevada concentración de respuestas superiores. La prioridad es diferenciar autonomía responsable de ausencia de dirección.

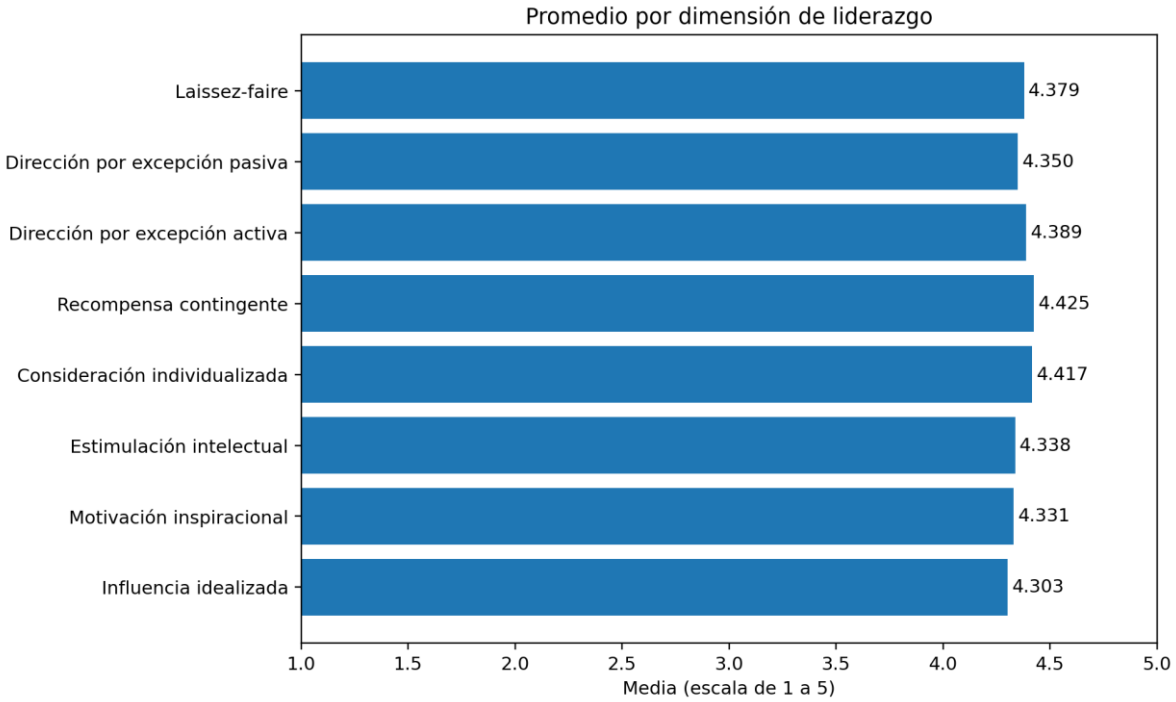
9.8.9 Síntesis descriptiva del liderazgo organizacional

Tabla 30. *Estadísticos descriptivos de las dimensiones de liderazgo*

Dimensión	Media	D.E.	Nivel	Alfa
Influencia idealizada	4,303	0,526	Muy alto	0,834
Motivación inspiracional	4,331	0,539	Muy alto	0,827
Estimulación intelectual	4,338	0,598	Muy alto	0,629
Consideración individualizada	4,417	0,520	Muy alto	0,785
Recompensa contingente	4,425	0,575	Muy alto	0,932
Dirección por excepción activa	4,389	0,521	Muy alto	0,832
Dirección por excepción pasiva	4,350	0,582	Muy alto	0,801
Laissez-faire	4,379	0,638	Muy alto	0,882

Nota. Escala de 1 a 5. Los valores de 4,21 a 5,00 se clasificaron como nivel muy alto.

Figura 22. *Promedio por dimensión de liderazgo*



Nota. Las barras representan el promedio de cada dimensión en una escala de 1 a 5.

El liderazgo constructivo alcanzó una media global de 4,366. Las dimensiones con mayor puntuación fueron recompensa contingente (M = 4,425) y consideración individualizada (M = 4,417). Estos valores indican una percepción favorable sobre el reconocimiento, la atención individual y la definición de expectativas.

Las dimensiones dirección por excepción pasiva y laissez-faire también obtuvieron promedios muy altos. Este patrón es teóricamente contradictorio, porque implica que los mismos participantes perciben simultáneamente liderazgo constructivo y ausencia o intervención tardía del líder. La contradicción puede reflejar estilos mixtos, problemas de comprensión de los ítems o patrones de respuesta poco discriminativos.

9.9 RESULTADOS DE LA PRODUCTIVIDAD ECONÓMICA

9.9.1 Eficiencia en el uso de recursos

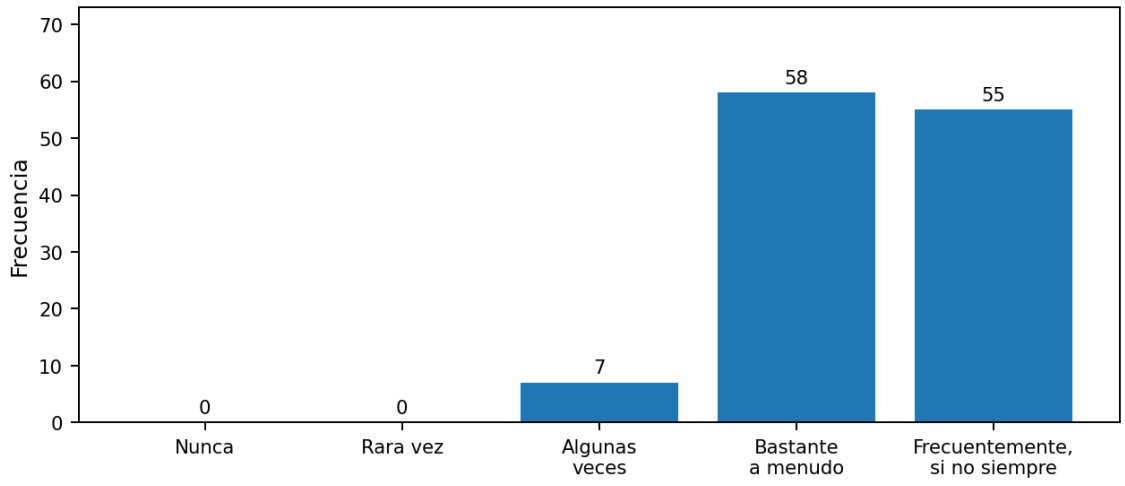
Pregunta 21. La cooperativa utiliza sus recursos financieros de manera eficiente para generar resultados.

Tabla 31. *Eficiencia en el uso de recursos financieros*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	7	5,8 %
Bastante a menudo	58	48,3 %
Frecuentemente, si no siempre	55	45,8 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,40; DE = 0,60. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 23. *Eficiencia en el uso de recursos financieros*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 58 respuestas (48,3 %). Las categorías superiores agruparon 113 respuestas (94,2 %), «Algunas veces» reunió 7 (5,8 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,40 (DE = 0,60), correspondiente a un nivel

muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación y discusión. La eficiencia en el uso de recursos financieros es percibida como muy alta. Al ser una valoración subjetiva, debe contrastarse con indicadores de eficiencia operativa, costos e ingresos.

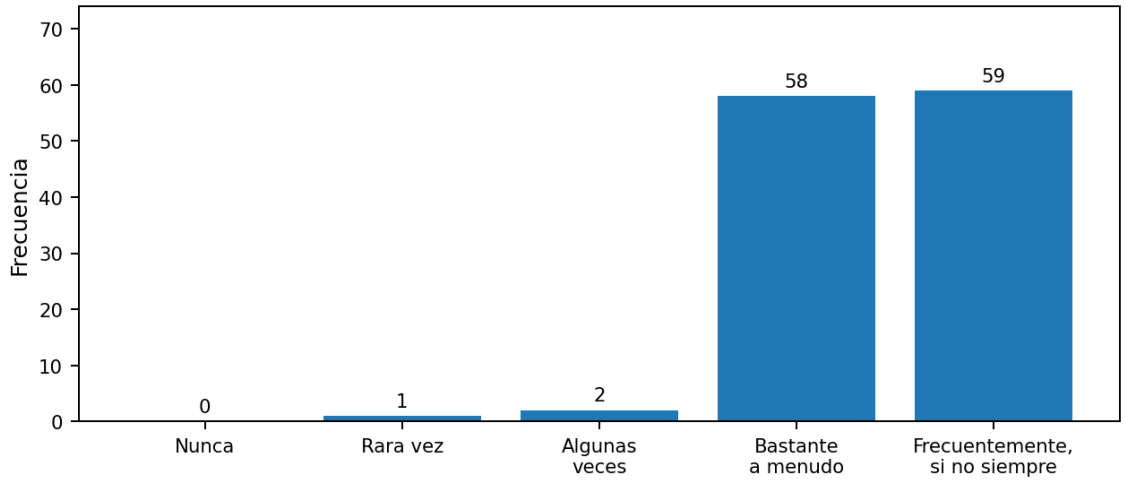
Pregunta 22. Los recursos tecnológicos disponibles permiten realizar el trabajo de manera productiva.

Tabla 32. *Recursos tecnológicos y productividad*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	1	0,8 %
Algunas veces	2	1,7 %
Bastante a menudo	58	48,3 %
Frecuentemente, si no siempre	59	49,2 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,46; DE = 0,58. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 24. *Recursos tecnológicos y productividad*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Frecuentemente, si no siempre», con 59 respuestas (49,2 %). Las categorías superiores agruparon 117 respuestas (97,5 %), «Algunas veces» reunió 2 (1,7 %) y las categorías bajas sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,46 (DE = 0,58), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. Los recursos tecnológicos son valorados como facilitadores de la productividad. El resultado es coherente con la importancia creciente de la transformación digital en la prestación de servicios financieros.

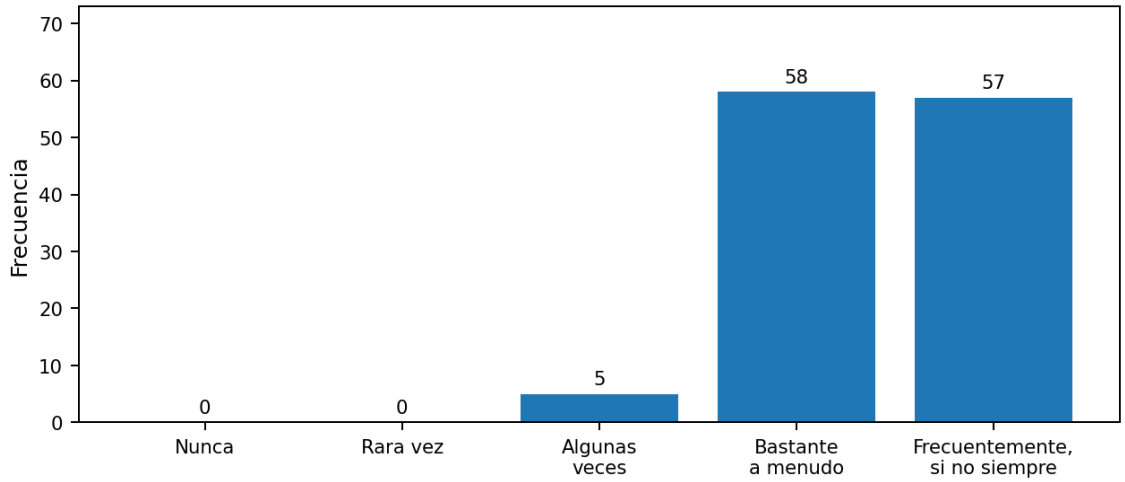
Pregunta 23. El personal cuenta con los recursos materiales necesarios para cumplir sus funciones eficientemente.

Tabla 33. *Disponibilidad de recursos materiales*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	5	4,2 %
Bastante a menudo	58	48,3 %
Frecuentemente, si no siempre	57	47,5 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,43; DE = 0,58. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 25. *Disponibilidad de recursos materiales*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 58 respuestas (48,3 %). Las categorías superiores agruparon 115 respuestas (95,8 %), «Algunas veces» reunió 5 (4,2 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,43 (DE = 0,58), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La disponibilidad de recursos materiales recibe una valoración muy favorable. Sin embargo, disponer de recursos no garantiza por sí solo eficiencia: se requiere asignación según necesidades, mantenimiento y control de uso.

Pregunta 24. Se evita el desperdicio de recursos en las actividades diarias de la cooperativa.

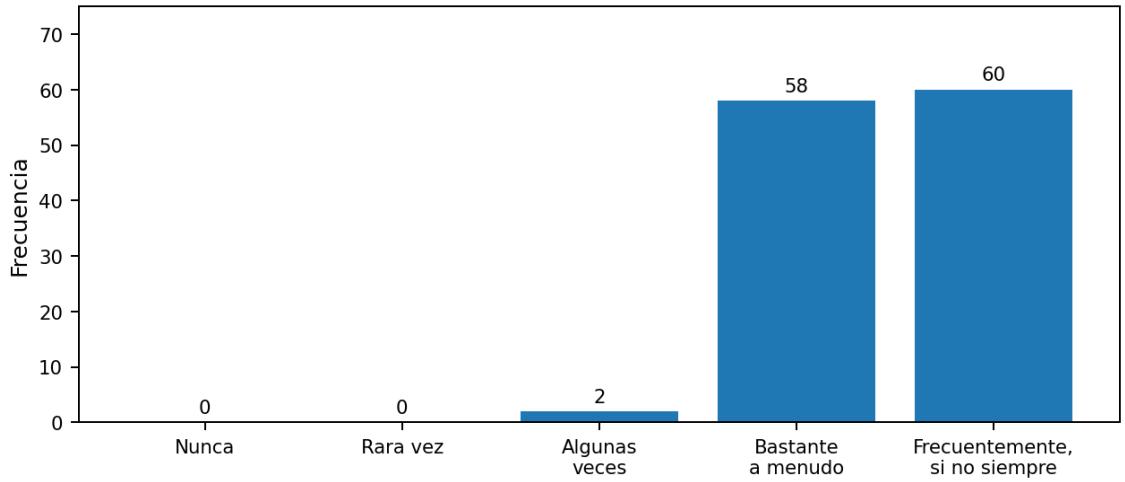
Tabla 34. *Prevención del desperdicio de recursos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	2	1,7 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bastante a menudo	58	48,3 %
Frecuentemente, si no siempre	60	50,0 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,48; DE = 0,53. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 26. *Prevención del desperdicio de recursos*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Frecuentemente, si no siempre», con 60 respuestas (50,0 %). Las categorías superiores agruparon 118 respuestas (98,3 %), «Algunas veces» reunió 2 (1,7 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,48 (DE = 0,53), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La prevención del desperdicio se percibe como una práctica frecuente. Para convertir esta percepción en evidencia se recomienda utilizar indicadores de reprocesos, consumos, costos por operación y tiempos improductivos.

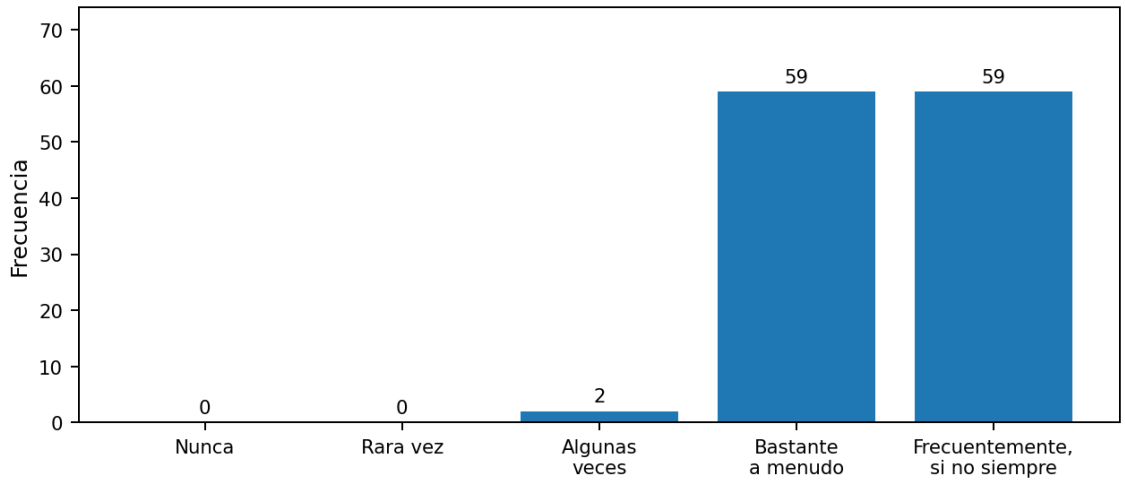
Pregunta 25. La cooperativa optimiza sus procesos internos para reducir costos innecesarios.

Tabla 35. *Optimización de procesos y reducción de costos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	2	1,7 %
Bastante a menudo	59	49,2 %
Frecuentemente, si no siempre	59	49,2 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,47; DE = 0,53. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 27. *Optimización de procesos y reducción de costos*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 59 respuestas (49,2 %). Las categorías superiores agruparon 118 respuestas (98,3 %), «Algunas veces» reunió 2 (1,7 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,47 (DE = 0,53), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La optimización de procesos para reducir costos obtiene una de las valoraciones más altas. El hallazgo favorece la productividad, pero debe verificarse que la reducción de costos no deteriore la calidad ni incremente riesgos.

Síntesis de la dimensión. La dimensión eficiencia en el uso de recursos alcanzó M = 4,450 (DE = 0,490; α = 0,918), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable, aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

9.9.2 Resultados financieros

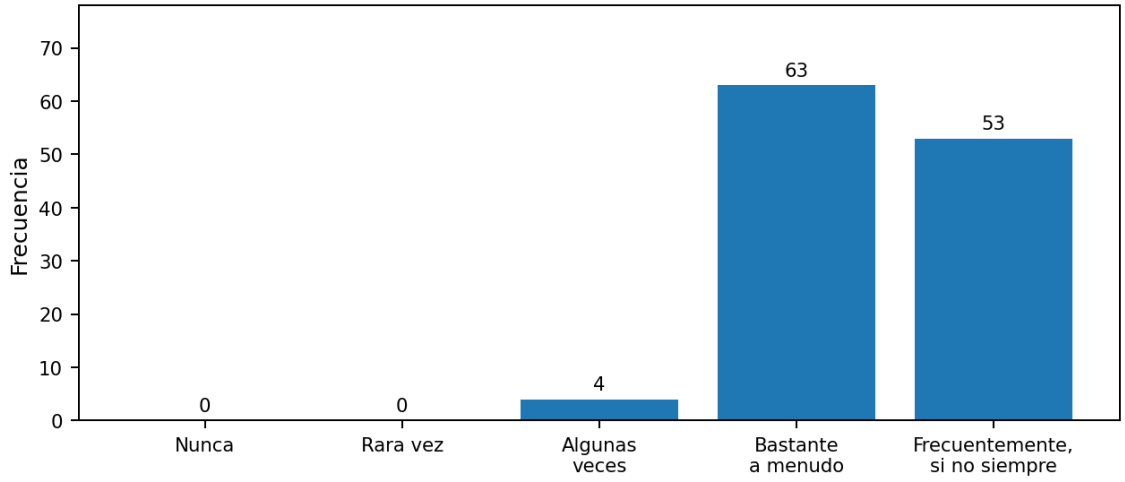
Pregunta 26. Los resultados financieros de la cooperativa han mejorado en los últimos períodos.

Tabla 36. *Mejora de resultados financieros*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	4	3,3 %
Bastante a menudo	63	52,5 %
Frecuentemente, si no siempre	53	44,2 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,41; DE = 0,56. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 28. *Mejora de resultados financieros*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 63 respuestas (52,5 %). Las categorías superiores agruparon 116 respuestas (96,7 %), «Algunas veces» reunió 4 (3,3 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,41 (DE = 0,56), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La mejora de resultados financieros es percibida como frecuente. Esta afirmación necesita contrastarse con estados financieros comparables y tendencias de varios períodos.

Pregunta 27. La cooperativa cumple con las metas de colocación de créditos establecidas.

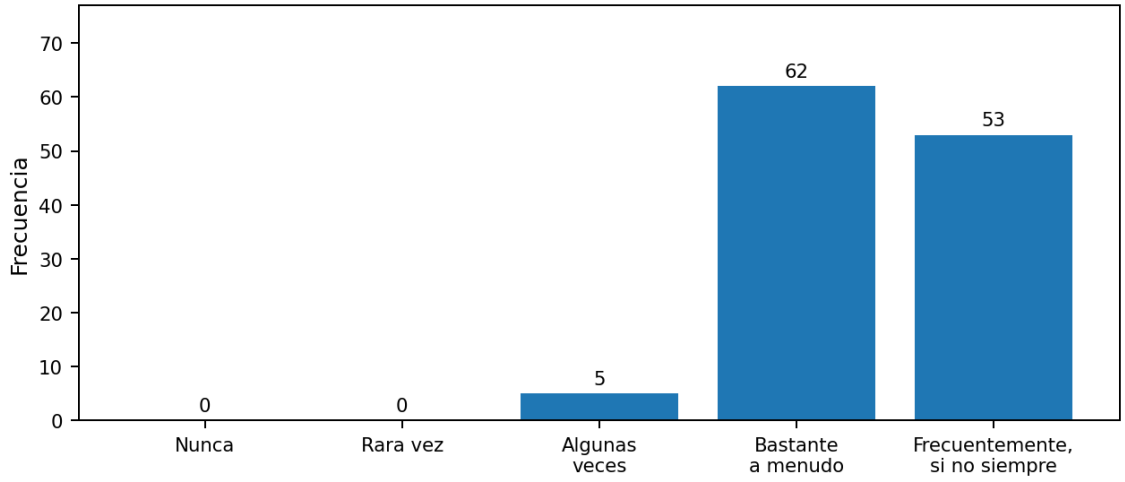
Tabla 37. *Cumplimiento de metas de colocación de créditos*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	5	4,2 %
Bastante a menudo	62	51,7 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	53	44,2 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,40; DE = 0,57. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 29. *Cumplimiento de metas de colocación de créditos*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 62 respuestas (51,7 %). Las categorías superiores agruparon 115 respuestas (95,8 %), «Algunas veces» reunió 5 (4,2 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,40 (DE = 0,57), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. El cumplimiento de metas de colocación recibe una valoración muy alta. Aunque la colocación impulsa crecimiento, no debe evaluarse separada de la calidad de cartera y la capacidad de pago de los socios.

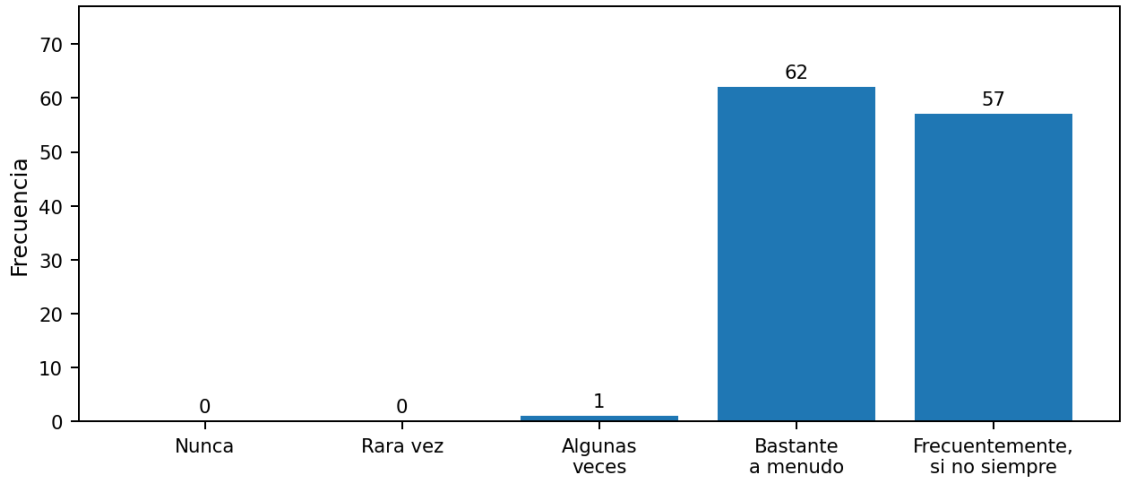
Pregunta 28. El nivel de morosidad de la cartera se mantiene dentro de parámetros adecuados.

Tabla 38. *Control de la morosidad de cartera*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	1	0,8 %
Bastante a menudo	62	51,7 %
Frecuentemente, si no siempre	57	47,5 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,47; DE = 0,52. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 30. *Control de la morosidad de cartera*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 62 respuestas (51,7 %). Las categorías superiores agruparon 119 respuestas (99,2 %), «Algunas veces» reunió 1 (0,8 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,47 (DE = 0,52), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La percepción de morosidad controlada es muy favorable, pero requiere verificación con índices reales y su evolución.

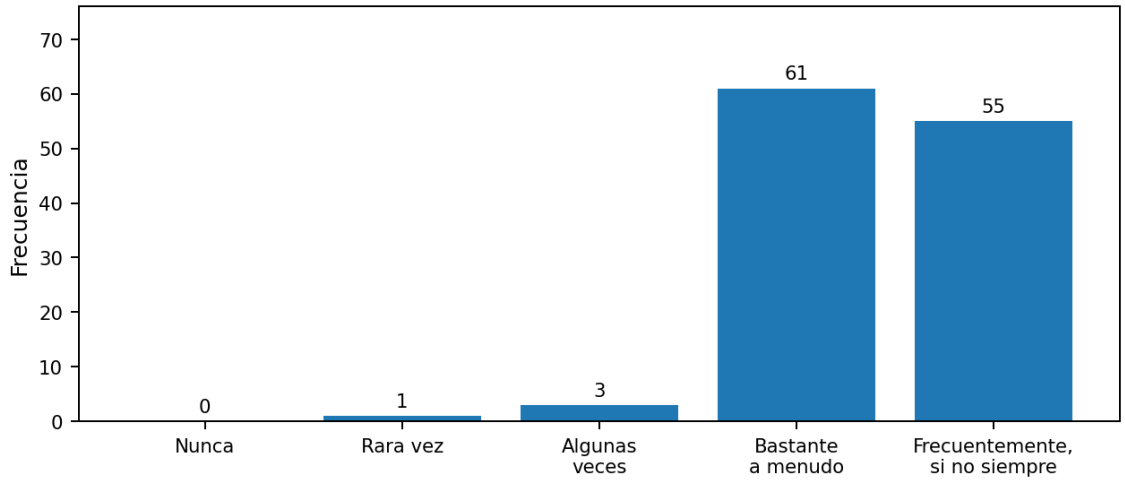
Pregunta 29. La rentabilidad de la cooperativa refleja una gestión económica saludable.

Tabla 39. *Rentabilidad y salud económica*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	1	0,8 %
Algunas veces	3	2,5 %
Bastante a menudo	61	50,8 %
Frecuentemente, si no siempre	55	45,8 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,42; DE = 0,59. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 31. *Rentabilidad y salud económica*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 61 respuestas (50,8 %). Las categorías superiores agruparon 116 respuestas (96,7 %), «Algunas veces» reunió 3 (2,5 %) y las categorías bajas sumaron 1 (0,8 %). La media fue 4,42 (DE = 0,59), correspondiente a un nivel

muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La rentabilidad es percibida como reflejo de una gestión saludable. En una cooperativa, la rentabilidad debe analizarse junto con solvencia, inclusión, calidad de servicio y riesgo.

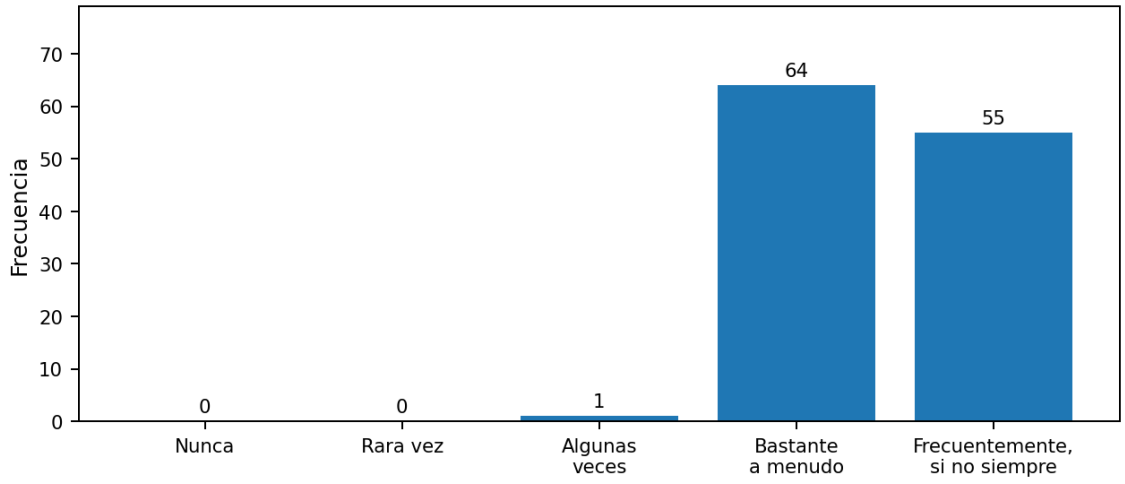
Pregunta 30. La cooperativa mantiene niveles de liquidez adecuados para cumplir sus obligaciones.

Tabla 40. *Liquidez para cumplir obligaciones*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	1	0,8 %
Bastante a menudo	64	53,3 %
Frecuentemente, si no siempre	55	45,8 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,45; DE = 0,52. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 32. *Liquidez para cumplir obligaciones*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 64 respuestas (53,3 %). Las categorías superiores agruparon 119 respuestas (99,2 %), «Algunas veces» reunió 1 (0,8 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,45 (DE = 0,52), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La liquidez para cumplir obligaciones obtiene una valoración muy alta. Esta percepción debe complementarse con razones de liquidez, calce de plazos y escenarios de estrés.

Síntesis de la dimensión. La dimensión resultados financieros alcanzó M = 4,428 (DE = 0,469; α = 0,905), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable, aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

9.9.3 Crecimiento institucional y competitividad

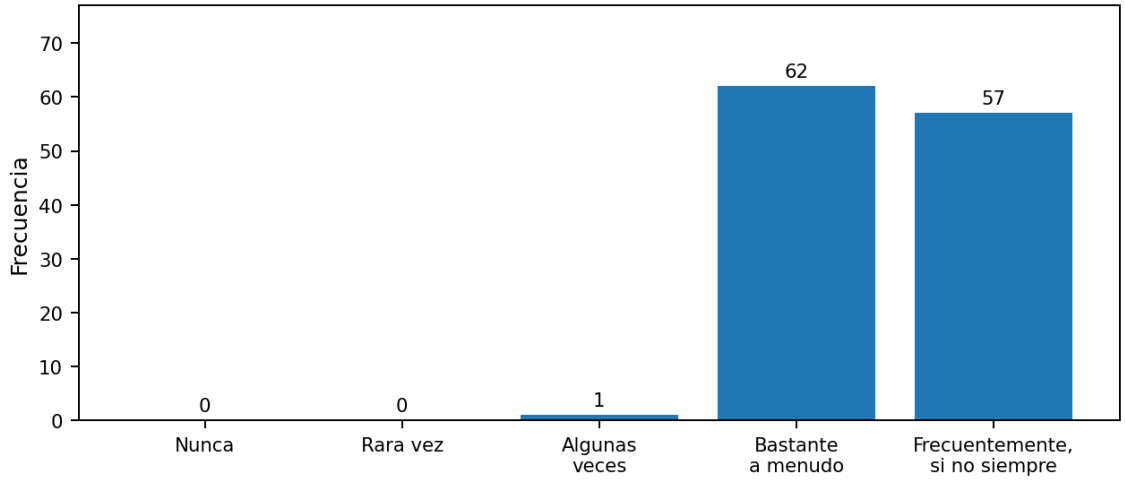
Pregunta 31. El número de socios de la cooperativa ha crecido de manera sostenida.

Tabla 41. *Crecimiento sostenido del número de socios*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	1	0,8 %
Bastante a menudo	62	51,7 %
Frecuentemente, si no siempre	57	47,5 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,47; DE = 0,52. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 33. *Crecimiento sostenido del número de socios*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 62 respuestas (51,7 %). Las categorías superiores agruparon 119 respuestas (99,2 %), «Algunas veces» reunió 1 (0,8 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,47 (DE = 0,52), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. El crecimiento sostenido de socios es valorado favorablemente. El crecimiento puede ampliar la escala y el alcance social, pero también aumenta exigencias de control, tecnología y atención.

Pregunta 32. La cooperativa ha ampliado su oferta de productos y servicios financieros.

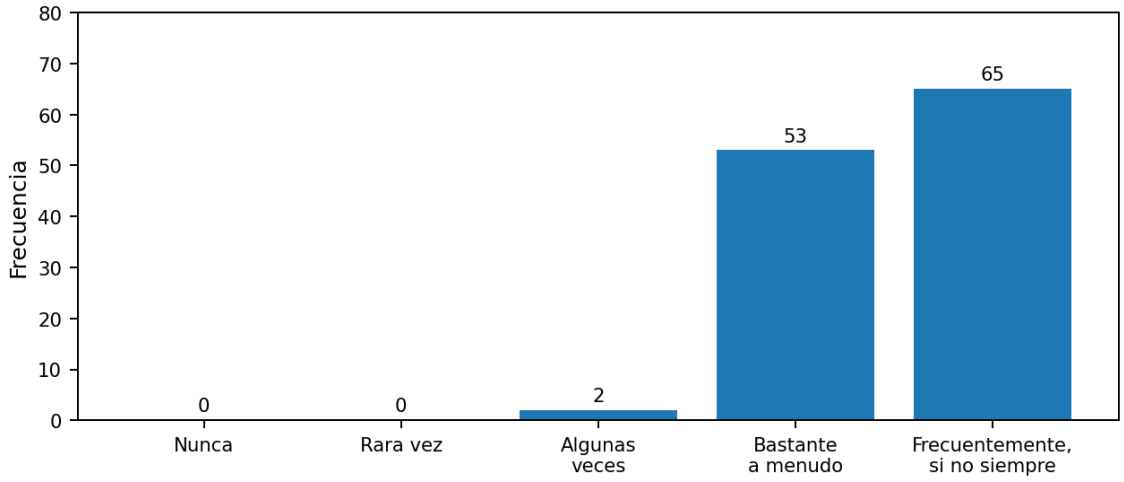
Tabla 42. *Ampliación de productos y servicios financieros*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	2	1,7 %
Bastante a menudo	53	44,2 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	65	54,2 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,53; DE = 0,53. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 34. *Ampliación de productos y servicios financieros*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Frecuentemente, si no siempre», con 65 respuestas (54,2 %). Las categorías superiores agruparon 118 respuestas (98,3 %), «Algunas veces» reunió 2 (1,7 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,53 (DE = 0,53), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La ampliación de productos y servicios recibe la media más alta de la dimensión. La diversificación puede fortalecer competitividad, siempre que responda a necesidades de los socios y cuente con capacidades operativas.

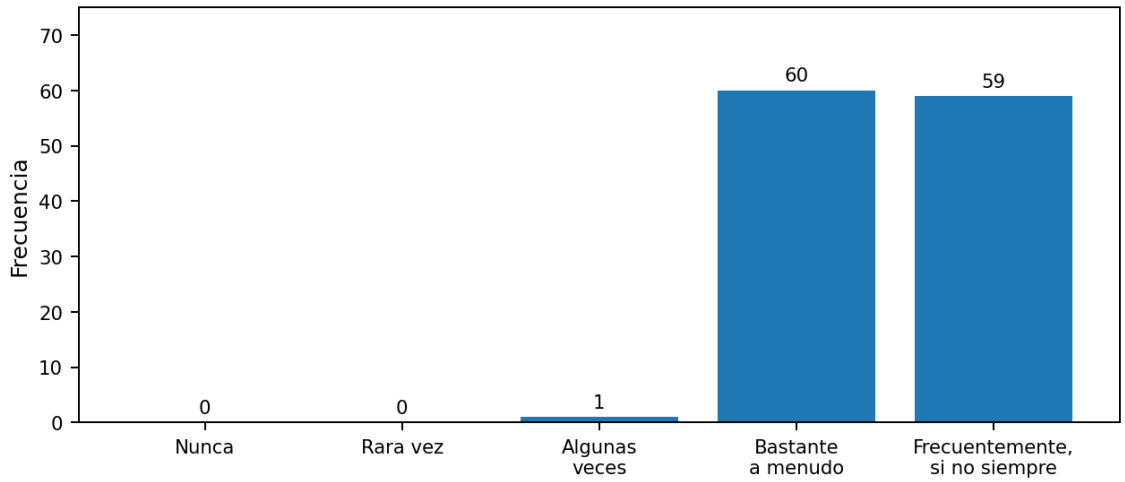
Pregunta 33. La cooperativa mantiene una posición competitiva frente a otras instituciones del sector.

Tabla 43. *Posición competitiva en el sector*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	1	0,8 %
Bastante a menudo	60	50,0 %
Frecuentemente, si no siempre	59	49,2 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,48; DE = 0,52. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 35. *Posición competitiva en el sector*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 60 respuestas (50,0 %). Las categorías superiores agruparon 119 respuestas (99,2 %), «Algunas veces» reunió 1 (0,8 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,48 (DE = 0,52), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La posición competitiva es percibida como muy favorable. Este resultado debe contrastarse con participación, retención de socios, calidad de servicio y comparación sectorial.

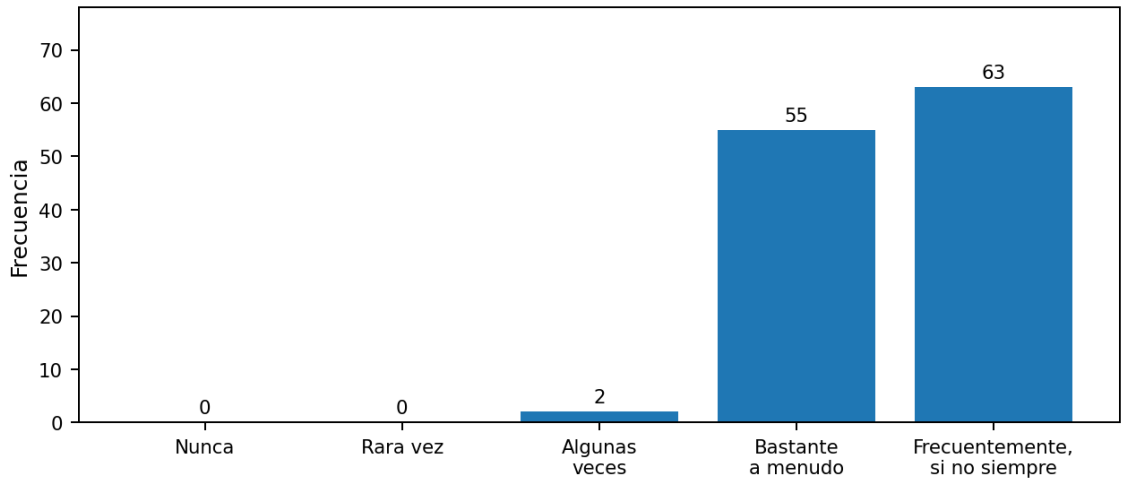
Pregunta 34. La cooperativa invierte en su crecimiento y expansión institucional.

Tabla 44. *Inversión en crecimiento y expansión*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	2	1,7 %
Bastante a menudo	55	45,8 %
Frecuentemente, si no siempre	63	52,5 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,51; DE = 0,53. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 36. *Inversión en crecimiento y expansión*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Frecuentemente, si no siempre», con 63 respuestas (52,5 %). Las categorías superiores agruparon 118 respuestas (98,3 %), «Algunas veces» reunió 2 (1,7

%) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,51 (DE = 0,53), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La inversión en crecimiento y expansión presenta una valoración muy alta, aunque la experta sugirió precisar el tipo de inversión para mejorar la claridad del ítem. La inversión debería clasificarse en tecnología, infraestructura, talento y nuevos servicios.

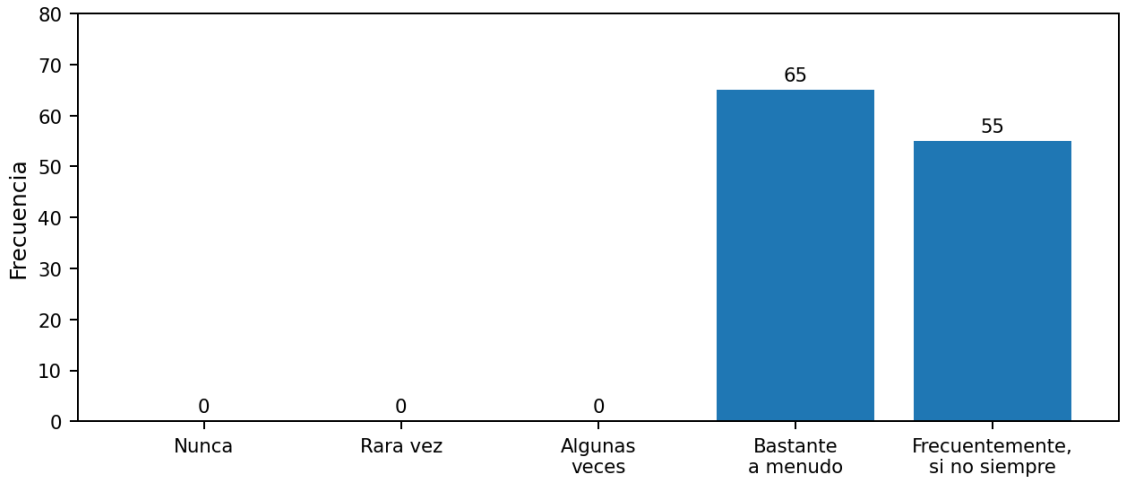
Pregunta 35. La cooperativa ha logrado posicionarse favorablemente en la comunidad donde opera.

Tabla 45. *Posicionamiento favorable en la comunidad*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	0	0,0 %
Bastante a menudo	65	54,2 %
Frecuentemente, si no siempre	55	45,8 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,46; DE = 0,50. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 37. *Posicionamiento favorable en la comunidad*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 65 respuestas (54,2 %). Las categorías superiores agruparon 120 respuestas (100,0 %), «Algunas veces» reunió 0 (0,0 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,46 (DE = 0,50), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. El posicionamiento comunitario es percibido como sólido. En una cooperativa, esta posición debe evaluarse mediante confianza, cobertura, satisfacción y contribución territorial, no solo crecimiento.

Síntesis de la dimensión. La dimensión crecimiento institucional y competitividad alcanzó M = 4,488 (DE = 0,467; α = 0,939), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable, aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

9.9.4 Productividad laboral y de procesos

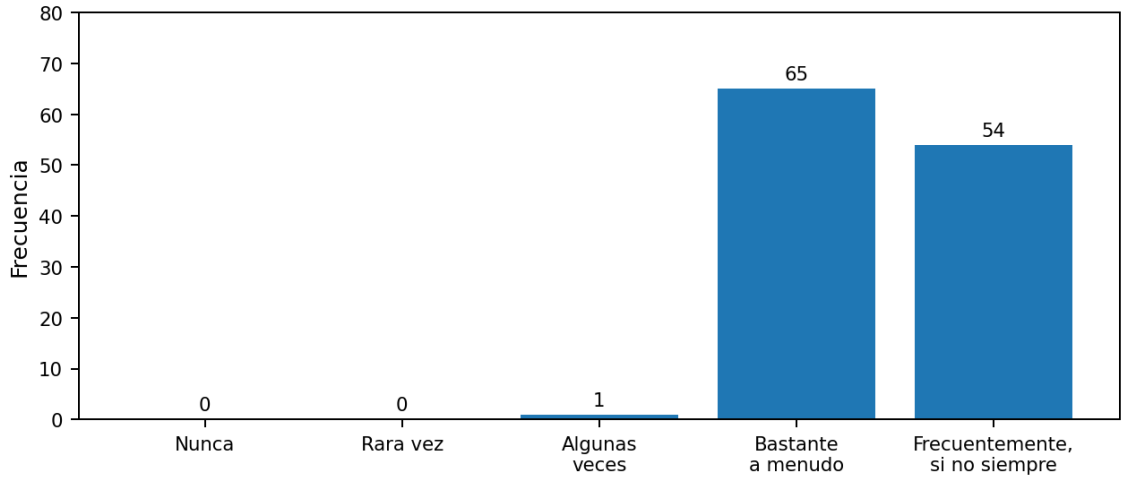
Pregunta 36. La cantidad de trabajo realizado por cada colaborador es adecuada en relación con el tiempo disponible.

Tabla 46. *Cantidad de trabajo en relación con el tiempo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	1	0,8 %
Bastante a menudo	65	54,2 %
Frecuentemente, si no siempre	54	45,0 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,44; DE = 0,52. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 38. *Cantidad de trabajo en relación con el tiempo*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 65 respuestas (54,2 %). Las categorías superiores agruparon 119 respuestas (99,2 %), «Algunas veces» reunió 1 (0,8 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,44 (DE = 0,52), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La adecuación de la cantidad de trabajo al tiempo disponible es valorada muy positivamente. Para sostenerla se requiere monitorear cargas, tiempos y calidad, evitando que la productividad dependa de sobreesfuerzo.

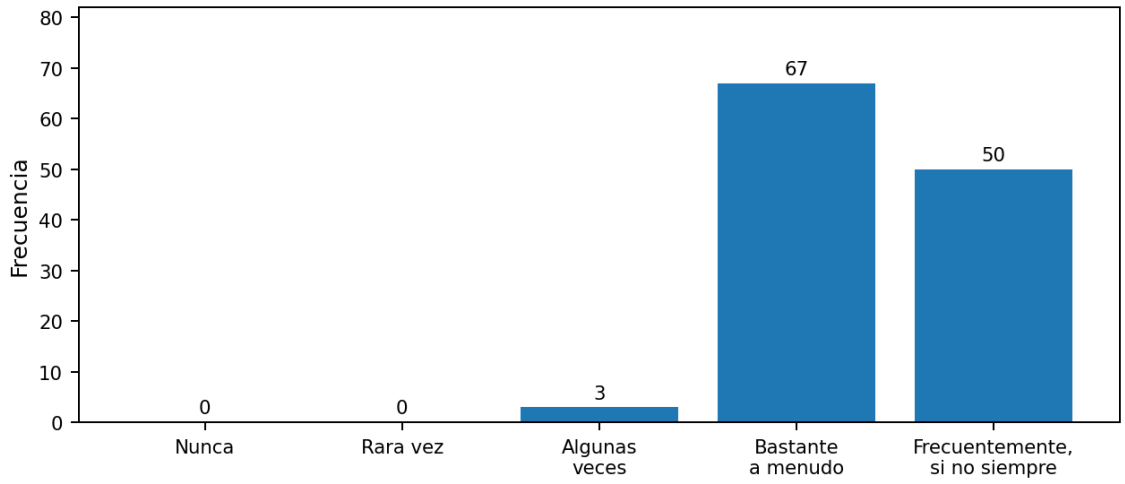
Pregunta 37. Los procesos de la cooperativa permiten atender a los socios de manera ágil.

Tabla 47. *Agilidad de los procesos de atención*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	3	2,5 %
Bastante a menudo	67	55,8 %
Frecuentemente, si no siempre	50	41,7 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,39; DE = 0,54. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 39. *Agilidad de los procesos de atención*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 67 respuestas (55,8 %). Las categorías superiores agruparon 117 respuestas (97,5 %), «Algunas veces» reunió 3 (2,5 %) y las

categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,39 (DE = 0,54), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La agilidad de los procesos de atención recibe una valoración muy alta. El resultado debe validarse con tiempos de respuesta, reprocesos y satisfacción de los socios.

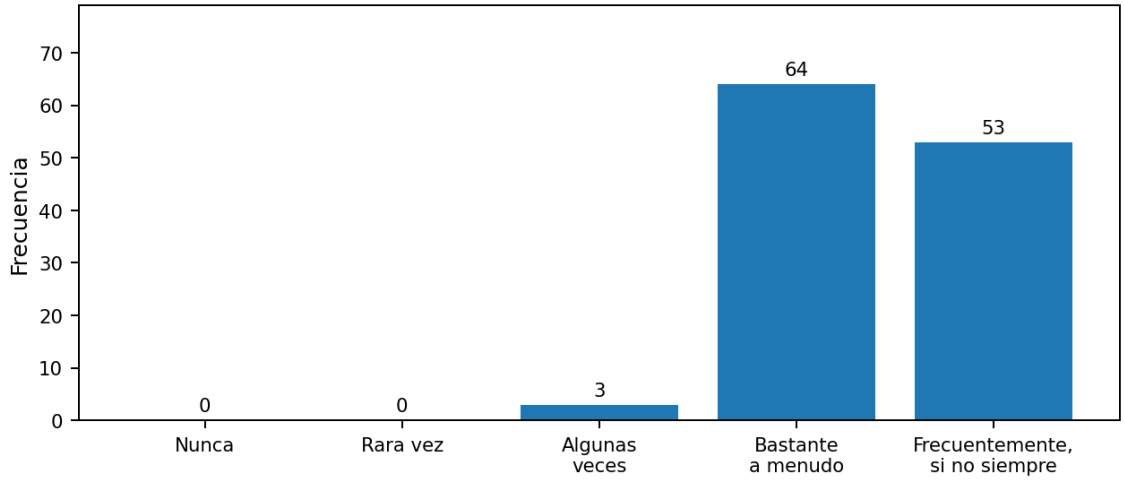
Pregunta 38. Considero que mi trabajo aporta directamente a los resultados económicos de la cooperativa.

Tabla 48. *Aporte individual a los resultados económicos*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	3	2,5 %
Bastante a menudo	64	53,3 %
Frecuentemente, si no siempre	53	44,2 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,42; DE = 0,54. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 40. *Aporte individual a los resultados económicos*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 64 respuestas (53,3 %). Las categorías superiores agruparon 117 respuestas (97,5 %), «Algunas veces» reunió 3 (2,5 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,42 (DE = 0,54), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación . La contribución individual a los resultados económicos es ampliamente reconocida, aunque la experta señaló que el ítem mide una percepción individual más que la productividad del proceso.

Pregunta 39. La carga de trabajo actual permite mantener un nivel de productividad sostenible.

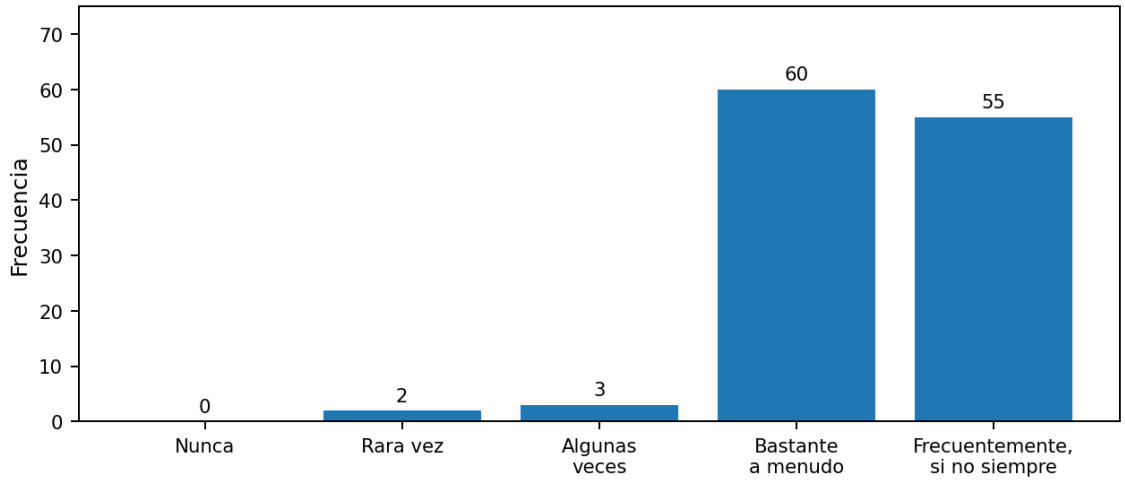
Tabla 49. *Sostenibilidad de la carga de trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	2	1,7 %
Algunas veces	3	2,5 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bastante a menudo	60	50,0 %
Frecuentemente, si no siempre	55	45,8 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,40; DE = 0,63. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 41. *Sostenibilidad de la carga de trabajo*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 60 respuestas (50,0 %). Las categorías superiores agruparon 115 respuestas (95,8 %), «Algunas veces» reunió 3 (2,5 %) y las categorías bajas sumaron 2 (1,7 %). La media fue 4,40 (DE = 0,63), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La sostenibilidad de la carga de trabajo es percibida como muy alta, pero presenta mayor dispersión relativa que otros ítems de productividad. Se recomienda monitorear picos, horas adicionales, ausentismo y calidad.

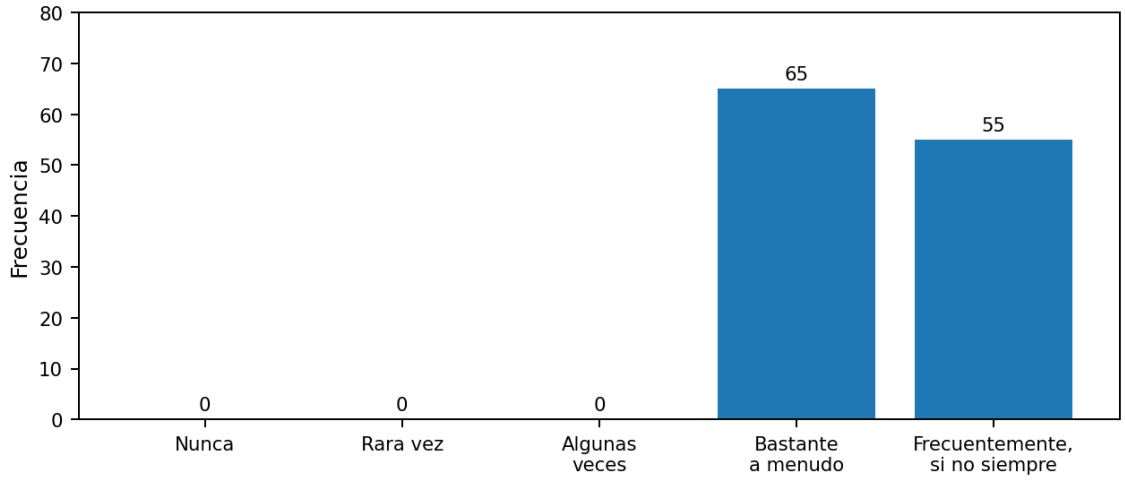
Pregunta 40. Los objetivos de productividad establecidos por la cooperativa son claros y alcanzables.

Tabla 50. *Claridad y viabilidad de objetivos de productividad*

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Nunca	0	0,0 %
Rara vez	0	0,0 %
Algunas veces	0	0,0 %
Bastante a menudo	65	54,2 %
Frecuentemente, si no siempre	55	45,8 %
Total	**120**	**100,0 %**

Nota. Frecuencias obtenidas de la encuesta (n = 120). M = 4,46; DE = 0,50. La productividad fue medida como percepción y no mediante estados financieros auditados.

Figura 42. *Claridad y viabilidad de objetivos de productividad*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran frecuencias absolutas. La escala se presenta de menor a mayor frecuencia.

Análisis. La categoría modal fue «Bastante a menudo», con 65 respuestas (54,2 %). Las categorías superiores agruparon 120 respuestas (100,0 %), «Algunas veces» reunió 0 (0,0 %) y las categorías bajas sumaron 0 (0,0 %). La media fue 4,46 (DE = 0,50), correspondiente a un nivel muy alto. La concentración de respuestas favorables debe interpretarse como percepción del personal y contrastarse con indicadores objetivos.

Interpretación. La claridad y viabilidad de objetivos de productividad es una fortaleza declarada. Los objetivos deben mantenerse específicos, medibles y acompañados de retroalimentación periódica.

Síntesis de la dimensión. La dimensión productividad laboral y de procesos alcanzó M = 4,422 (DE = 0,465; α = 0,904), lo que corresponde a un nivel muy alto. La valoración es favorable, aunque su interpretación debe considerar el posible efecto techo y contrastarse con evidencia de desempeño, registros de gestión y observación de prácticas.

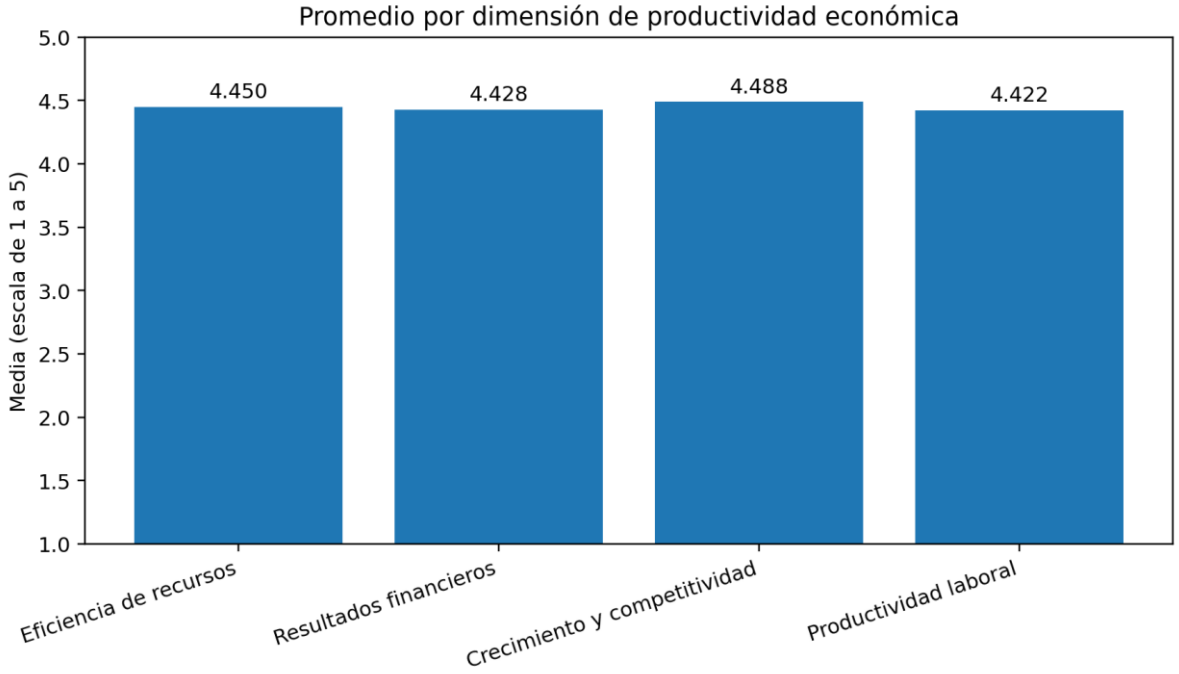
9.9.5 Síntesis descriptiva de la productividad económica

Tabla 51. *Estadísticos descriptivos de las dimensiones de productividad económica*

Dimensión	Media	D.E.	Nivel	Alfa
Eficiencia de recursos	4,450	0,490	Muy alto	0,918
Resultados financieros	4,428	0,469	Muy alto	0,905
Crecimiento y competitividad	4,488	0,467	Muy alto	0,939
Productividad laboral	4,422	0,465	Muy alto	0,904

Nota. La productividad corresponde a percepción del personal y no a indicadores financieros auditados.

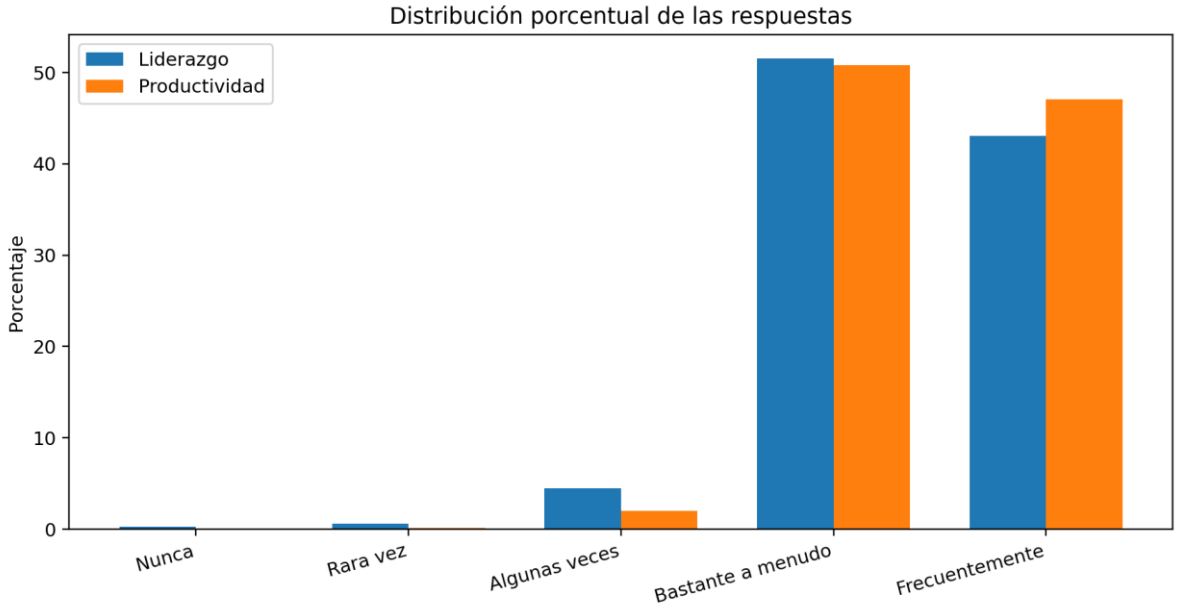
Figura 43. *Promedio por dimensión de productividad económica*



Nota. Promedios por dimensión en una escala de 1 a 5.

La productividad económica presentó una media global de 4,447. La dimensión mejor valorada fue crecimiento y competitividad (M = 4,488), seguida por eficiencia de recursos (M = 4,450). Los resultados reflejan una evaluación muy positiva de la capacidad institucional para utilizar recursos, crecer y mantener resultados.

Figura 44. *Distribución porcentual de las respuestas*



Nota. Porcentajes calculados sobre 2.400 respuestas de liderazgo y 2.400 respuestas de productividad.

En liderazgo, el 94,6 % de las respuestas se concentró en las categorías “Bastante a menudo” y “Frecuentemente, si no siempre”; en productividad, la concentración fue de 97,8 %. Esta asimetría hacia las categorías superiores reduce la variabilidad disponible y puede limitar la capacidad del instrumento para distinguir niveles de percepción.

9.10 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

9.10.1 Normalidad, relación entre variables y análisis de sensibilidad

9.10.1.1 Confiabilidad, normalidad y análisis global

Tabla 52. *Confiabilidad de las escalas principales*

Escala	Ítems	α	Interpretación
Liderazgo constructivo	1–16	0,926	Excelente
Liderazgo pasivo/evitativo	17–20	0,891	Buena
Liderazgo efectivo (17–20 invertidos)	1–20	0,805	Buena
Productividad económica	21–40	0,955	Excelente

Nota. El alfa de liderazgo efectivo se calculó invirtiendo los ítems 17 al 20 antes de obtener el puntaje total.

Tabla 53. *Prueba de normalidad de Shapiro–Wilk*

Variable	W	p	Decisión
Liderazgo constructivo	0,904	< 0,001	No normal
Liderazgo pasivo/evitativo	0,826	< 0,001	No normal
Liderazgo efectivo (ítems pasivos invertidos)	0,918	< 0,001	No normal
Productividad económica	0,881	< 0,001	No normal

Nota. Se utilizó α = 0,05. Al rechazarse la normalidad se aplicó el coeficiente rho de Spearman.

Tabla 54. *Correlaciones de Spearman y análisis de sensibilidad*

Relación	N	ρ	p	Interpretación
Liderazgo constructivo – productividad (base completa)	120	0,319	< 0,001	Débil positiva
Liderazgo efectivo – productividad (base completa)	120	0,096	0,297	No significativa
Liderazgo constructivo – productividad (sin respuestas invariantes)	105	0,121	0,218	No significativa
Liderazgo efectivo – productividad (sin respuestas invariantes)	105	-0,113	0,251	No significativa

Nota. Para liderazgo constructivo–productividad en la base completa, el IC del 95 % por remuestreo fue [0,149, 0,477]. El liderazgo efectivo invierte los ítems pasivos 17–20.

La base completa mostró una asociación positiva débil entre liderazgo constructivo y productividad económica (ρ = 0,319; p < 0,001). La significación estadística debe interpretarse junto con el tamaño del efecto, la calidad de la medición y la estabilidad del resultado. Cuando el liderazgo se puntuó de acuerdo con la orientación teórica, invirtiendo los ítems pasivos, la relación dejó de ser significativa; además, al excluir los 15 registros invariantes, la asociación constructiva

disminuyó a ρ = 0,121 (p = 0,218). En consecuencia, la evidencia no es robusta para sostener que un mayor liderazgo efectivo se acompaña necesariamente de mayor productividad en esta base. El diseño transversal tampoco permite inferir causalidad.

La elevada correlación observada entre las respuestas pasivas sin invertir y la productividad no se interpreta como un beneficio del laissez-faire; más probablemente refleja un estilo común de respuesta en el que algunos participantes marcaron categorías altas en todos los reactivos. Norris & Lemoine (2021) advierten que la delegación debe distinguirse de la ausencia de liderazgo, mientras que Zheng & Li (2024) muestran que la inacción puede producir efectos negativos sobre el involucramiento y las conductas constructivas.

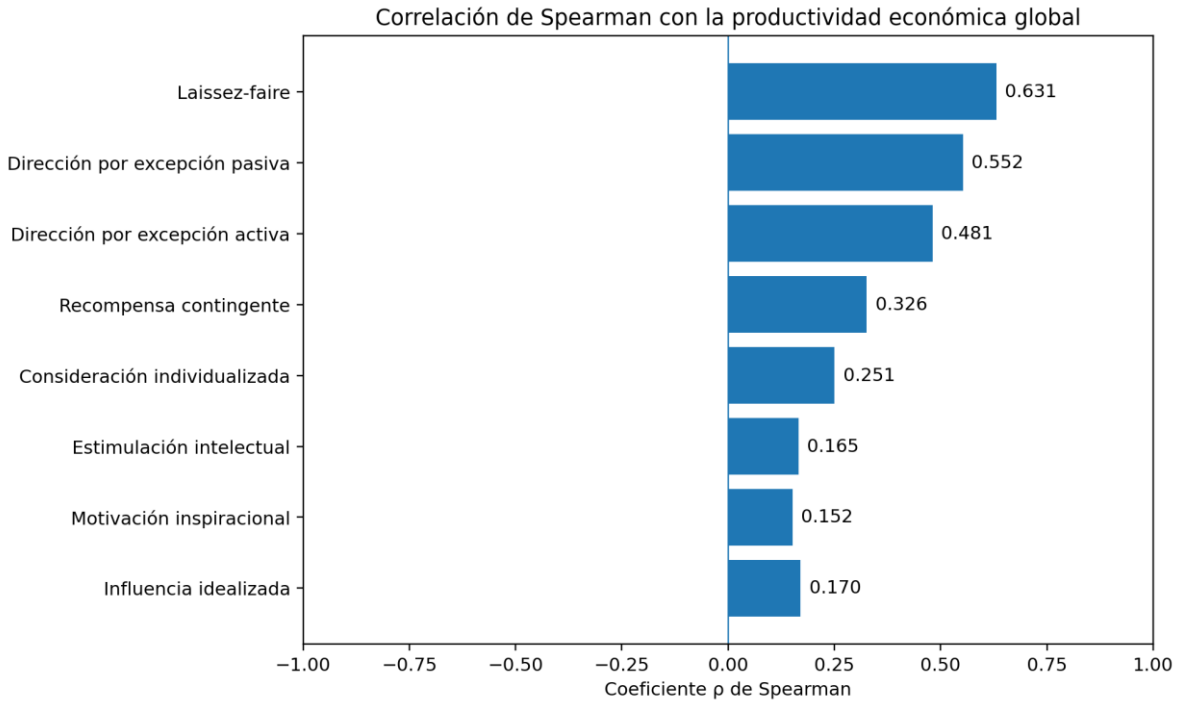
9.10.2 Correlaciones por dimensión de liderazgo

Tabla 55. *Correlación entre dimensiones de liderazgo y productividad económica global*

Dimensión de liderazgo	**ρ**	**p**	**Magnitud**	**Resultado**
Influencia idealizada	0,170	0,063	muy débil positiva	No significativa
Motivación inspiracional	0,152	0,098	muy débil positiva	No significativa
Estimulación intelectual	0,165	0,071	muy débil positiva	No significativa
Consideración individualizada	0,251	0,006	débil positiva	Significativa
Recompensa contingente	0,326	< 0,001	débil positiva	Significativa
Dirección por excepción activa	0,481	< 0,001	moderada positiva	Significativa
Dirección por excepción pasiva	0,552	< 0,001	moderada positiva	Significativa
Laissez-faire	0,631	< 0,001	fuerte positiva	Significativa

Nota. ρ = coeficiente rho de Spearman. Una asociación estadística no implica causalidad.

Figura 45. *Correlación de Spearman con la productividad económica global*



Nota. Coeficientes de Spearman entre cada dimensión de liderazgo y la productividad económica global.

9.10.3 Comparación exploratoria según el rol

Tabla 56. *Prueba U de Mann–Whitney por rol y análisis de sensibilidad*

Escala	Base	Md colaboradores	Md gerentes	U	p	r_rb
Liderazgo constructivo	Completa	4,438	4,062	1705,0	0,031	0,263
Liderazgo constructivo	Sin invariantes	4,344	4,062	1318,0	0,121	0,196
Liderazgo pasivo/evitativo	Completa	4,250	4,000	1603,0	0,108	0,187
Liderazgo pasivo/evitativo	Sin invariantes	4,250	4,000	1241,0	0,300	0,126
Liderazgo efectivo	Completa	3,850	3,650	1713,0	0,027	0,269
Liderazgo efectivo	Sin invariantes	3,800	3,650	1321,5	0,115	0,199
Productividad económica	Completa	4,425	4,400	1482,0	0,422	0,098
Productividad económica	Sin invariantes	4,350	4,400	1116,0	0,923	0,013

Nota. Md = mediana; r_rb = correlación biserial por rangos. Base completa: n = 90 colaboradores y n = 30 gerentes/directivos. Sin respuestas invariantes: n = 76 colaboradores y n = 29 gerentes/directivos. Un valor positivo de r_rb indica rangos mayores en colaboradores. Las diferencias significativas de la base completan no se mantuvieron al excluir respuestas invariantes.

En la base completa se observaron diferencias pequeñas en liderazgo constructivo y liderazgo efectivo, con rangos mayores en colaboradores. No obstante, esas diferencias dejaron de ser significativas al retirar los registros invariantes, y no se encontraron diferencias robustas en productividad. El análisis por rol debe considerarse exploratorio porque no se dispone de variables de agencia, área, antigüedad u otras características que permitan controlar explicaciones alternativas.

9.10.4 Discusión

La discusión debe iniciarse por la calidad de la medición. La adaptación de liderazgo mostró consistencia interna entre buena y excelente en sus escalas principales, y el cuestionario de productividad obtuvo un V de Aiken global de 0,922 y un alfa de Cronbach de 0,955. Estos resultados respaldan la coherencia de los reactivos; sin embargo, no eliminan las limitaciones producidas por el efecto techo, la escasa dispersión y las respuestas invariantes. Una escala puede ser internamente consistente y, al mismo tiempo, tener capacidad limitada para diferenciar a participantes cuando casi todas las respuestas se concentran en las categorías superiores.

En el liderazgo constructivo destacaron la recompensa contingente y la consideración individualizada, acompañadas de valoraciones altas en motivación, supervisión preventiva y promoción de ideas. Este perfil coincide con investigaciones que relacionan las conductas transformacionales e inclusivas con iniciativa, compromiso, innovación, desempeño y bienestar (Bakker & Espevik, 2023; Saif ,2024; Umrani et. al, 2024; Wang & Gill, 2022a) No obstante, la percepción favorable no debe equipararse automáticamente con efectividad objetiva. Para sostener esa interpretación sería necesario contrastar las respuestas con evidencias de retroalimentación, cumplimiento de acuerdos, desarrollo del personal, rotación, ausentismo y desempeño por área.

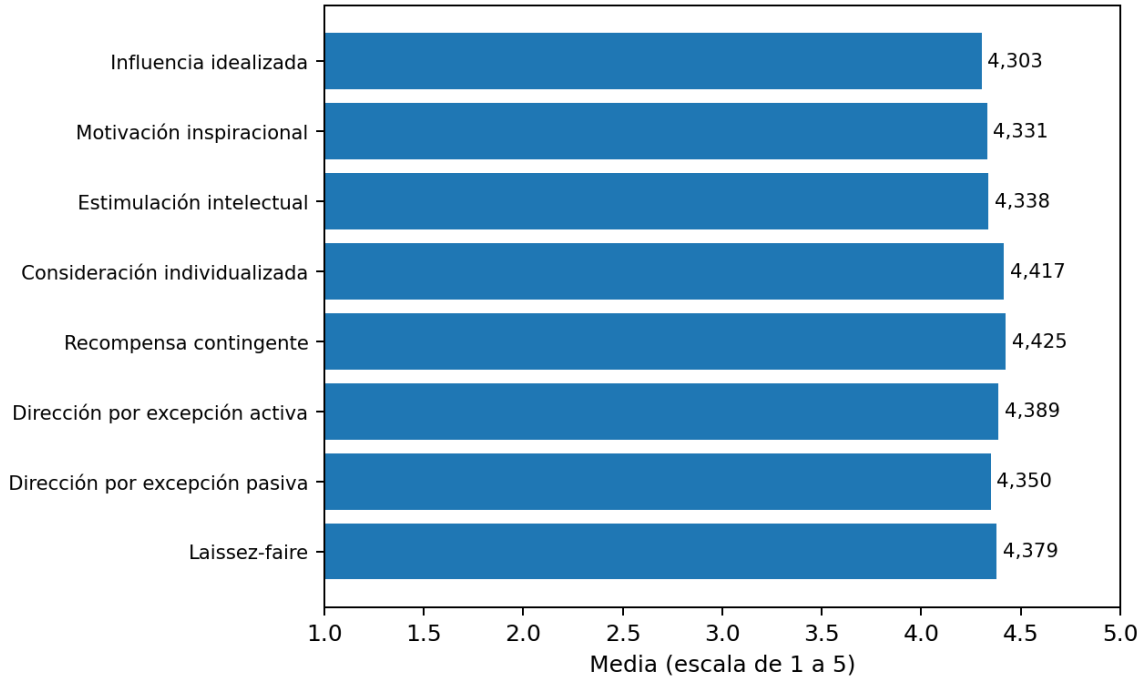
La principal contradicción del perfil se encuentra en las puntuaciones también elevadas de dirección por excepción pasiva y laissez-faire. Galarza García M. Ballesteros L. Cuenca V. & Fernández (2017) mostraron que en las cooperativas pueden coexistir estilos de liderazgo distintos; sin embargo, en esta investigación la homogeneidad extrema sugiere considerar, además de una coexistencia real, posibles dificultades de comprensión de los reactivos inversos o un patrón de aquiescencia. Norris & Lemoine (2021) diferencian la delegación responsable de la ausencia de dirección, mientras que (Desgourdes et. al, 2024) y Zheng & Li (2024) advierten que las conductas pasivas pueden perjudicar el bienestar, la iniciativa y el involucramiento. Por ello, los ítems 17 al 20 no deben interpretarse favorablemente ni sumarse sin inversión.

Tabla 57. *Estadísticos descriptivos y confiabilidad por dimensión*

Dimensión	**Ítems**	**M**	**DE**	**Nivel**	**α**
Influencia idealizada	1, 2, 3	4,303	0,526	Muy alto	0,834
Motivación inspiracional	4, 5, 6	4,331	0,539	Muy alto	0,827
Estimulación intelectual	7, 8	4,338	0,598	Muy alto	0,629
Consideración individualizada	9, 10	4,417	0,520	Muy alto	0,785
Recompensa contingente	11, 12, 13	4,425	0,575	Muy alto	0,932
Dirección por excepción activa	14, 15, 16	4,389	0,521	Muy alto	0,832
Dirección por excepción pasiva	17, 18	4,350	0,582	Muy alto	0,801
Laissez-faire	19, 20	4,379	0,638	Muy alto	0,882
Eficiencia en el uso de recursos	21, 22, 23, 24, 25	4,450	0,490	Muy alto	0,918
Resultados financieros	26, 27, 28, 29, 30	4,428	0,469	Muy alto	0,905
Crecimiento institucional y competitividad	31, 32, 33, 34, 35	4,488	0,467	Muy alto	0,939
Productividad laboral y de procesos	36, 37, 38, 39, 40	4,422	0,465	Muy alto	0,904

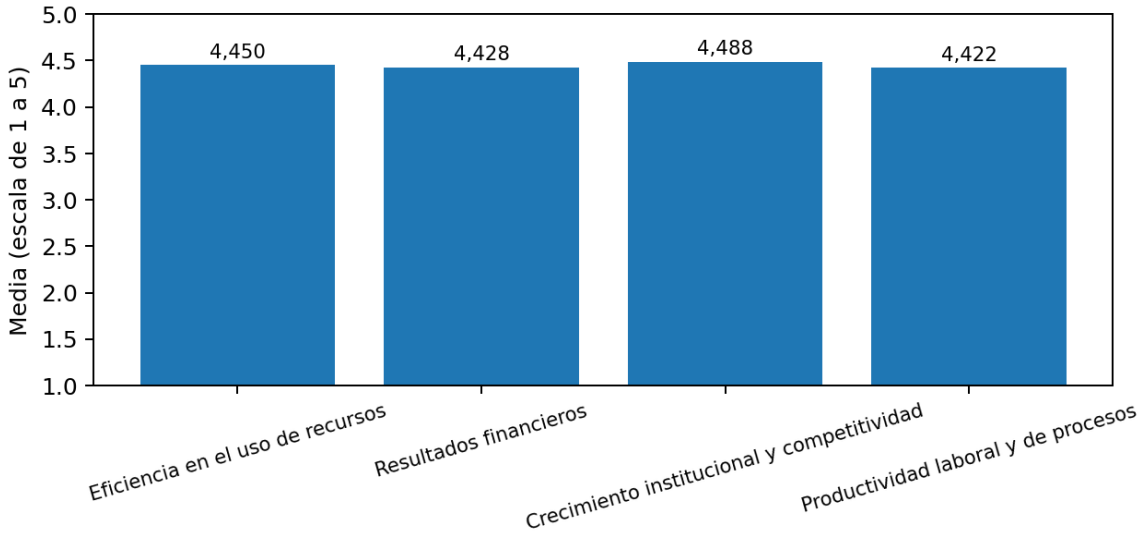
Nota. M = media; DE = desviación estándar; α = alfa de Cronbach. En dirección por excepción pasiva y laissez-faire, una media alta indica mayor frecuencia de conductas desfavorables.

Figura 46. Promedio por dimensión de liderazgo organizacional



Nota. Las medias se expresan en una escala de 1 a 5. Las dimensiones pasivas deben interpretarse en sentido desfavorable.

Figura 47. *Promedio por dimensión de productividad económica*



Nota. La productividad económica corresponde a la percepción del personal y no reemplaza indicadores contables o financieros.

La productividad económica fue percibida en niveles muy altos en eficiencia de recursos, resultados financieros, crecimiento institucional y productividad laboral. Este resultado describe una valoración interna positiva, pero no sustituye indicadores contables, operativos o de riesgo. Anakpo & Mushonga, (2024) explican que la sostenibilidad de las cooperativas de crédito integra eficiencia, calidad de cartera, liquidez, rentabilidad, depósitos, gobernanza y crecimiento. En consecuencia, la percepción del personal debe triangularse con morosidad, liquidez, rentabilidad, gastos operativos, tiempos de atención, reprocesos, productividad por colaborador, crecimiento de socios y satisfacción del usuario.

La relación obtenida en la base completa fue estadísticamente significativa, pero débil. Umrani et. al, (2024) reportaron una asociación positiva de mayor magnitud entre liderazgo transformacional y productividad laboral; la diferencia con este estudio puede explicarse por el contexto cooperativo, la medición perceptual de la productividad, la adaptación del instrumento y la reducida variabilidad de las respuestas. El hallazgo de la COAC no contradice que el liderazgo pueda contribuir al desempeño, pero indica que no explica por sí solo la productividad y que su efecto puede estar condicionado por recursos, tecnología, procesos, regulación, estructura y calidad de la información institucional.

El análisis de sensibilidad modifica la conclusión práctica. Al retirar los 15 registros invariantes, la relación se redujo y dejó de ser significativa; de igual manera, el índice de liderazgo efectivo no sostuvo una asociación estable después de invertir los reactivos pasivos. Esto significa que el valor p de la base completa no es suficiente para afirmar una influencia consistente. La interpretación debe priorizar la magnitud del coeficiente, su estabilidad frente a decisiones razonables de depuración y la coherencia teórica de la puntuación. Por tanto, el resultado se entiende como una señal exploratoria y no como evidencia causal o definitiva.

Las correlaciones por dimensión y la comparación según el rol tampoco permiten establecer diferencias robustas. Las variaciones observadas entre colaboradores y gerentes/directivos desaparecieron después de excluir las respuestas invariantes, y la base no incorporó información sobre agencia, área, antigüedad, tipo de cargo o carga operativa. Sin estas variables no es posible determinar si las diferencias obedecen al liderazgo, a las funciones desempeñadas o a condiciones particulares de cada unidad. En consecuencia, los análisis segmentados deben considerarse exploratorios y no utilizarse para calificar el desempeño de personas o áreas específicas.

Los resultados justifican una intervención que combine desarrollo directivo con medición institucional. La propuesta prioriza comunicación de metas, retroalimentación, participación, reconocimiento transparente, delegación con seguimiento y control mediante indicadores. Esta combinación responde a dos necesidades detectadas: fortalecer las conductas constructivas sin normalizar la inacción y reemplazar una lectura exclusivamente perceptual por un sistema que integre datos financieros, operativos y laborales. También se requiere mejorar la trazabilidad de las aplicaciones, utilizar identificadores únicos no personales y documentar criterios de inclusión, exclusión y depuración.

En relación con los objetivos, el primero se cumplió al sistematizar las bases teóricas del liderazgo de rango completo y de la productividad económica en cooperativas, lo que permitió sustentar la adaptación guiada por el MLQ y la construcción del cuestionario de productividad. El segundo se alcanzó al determinar estadísticamente una asociación positiva débil en la base completa, pero no robusta frente a la inversión de reactivos y al análisis de sensibilidad. El tercero se concretó mediante lineamientos de mejora organizados en dirección y liderazgo activo,

participación y retroalimentación, y control de la productividad con indicadores. Así, la discusión conecta la teoría, los resultados y la propuesta sin atribuir causalidad a un diseño correlacional.

10. PROPUESTA

10.1 Denominación de la propuesta

Plan de fortalecimiento del liderazgo y del seguimiento de la productividad económica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne.

10.2 Justificación

La propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos sobre el liderazgo organizacional y la productividad económica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne. El liderazgo constructivo alcanzó una valoración muy alta, destacándose la recompensa contingente y la consideración individualizada. Estos resultados muestran que los colaboradores perciben reconocimiento, claridad en los acuerdos de desempeño y atención a sus necesidades laborales.

Sin embargo, la dirección por excepción pasiva y el estilo laissez-faire también presentaron puntuaciones elevadas. Debido a que estas dimensiones describen intervención tardía, evasión de decisiones y ausencia de orientación, sus resultados representan una debilidad que debe ser atendida. La fundamentación teórica señala que la autonomía responsable debe diferenciarse de la falta de dirección, puesto que una delegación adecuada requiere objetivos, autoridad, límites, seguimiento y rendición de cuentas Norris & Lemoine (2021). Asimismo, las conductas pasivas pueden afectar el compromiso, el bienestar y la iniciativa de los colaboradores (Desgourdes et. al, 2024); Zheng & Li (2024)

En relación con la productividad económica, las dimensiones eficiencia de recursos, resultados financieros, crecimiento y competitividad, y productividad laboral fueron valoradas en niveles muy altos. No obstante, estos resultados corresponden a la percepción del personal y no sustituyen los indicadores financieros, operativos y laborales de la cooperativa. (Anakpo & Mushonga, 2024) sostienen que la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito debe

analizarse mediante distintos elementos, como eficiencia operativa, calidad de cartera, liquidez, gestión de depósitos, rentabilidad, crecimiento y riesgo.

La relación entre el liderazgo constructivo y la productividad económica fue positiva y débil en la base completa, pero perdió significación después de controlar las respuestas invariantes y de invertir correctamente los ítems pasivos. Por ello, la propuesta no parte de una afirmación causal, sino de la necesidad de fortalecer la función administrativa de dirección, institucionalizar la retroalimentación y establecer un sistema de control basado en indicadores verificables.

Desde el proceso administrativo, la propuesta se organiza en tres componentes. El primero corresponde a la dirección, mediante el fortalecimiento del liderazgo transformacional y la supervisión activa. El segundo se vincula con la organización y gestión del talento humano, a través de participación, retroalimentación y reconocimiento. El tercero responde a la función de control, mediante el seguimiento de la productividad económica con indicadores objetivos y datos institucionales confiables.

10.3 Objetivos de la propuesta

10.3.1 Objetivo general

Fortalecer el liderazgo organizacional y el seguimiento de la productividad económica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne mediante acciones de desarrollo directivo, participación, retroalimentación y control de gestión.

10.3.2 Objetivos específicos

- Fortalecer las competencias de liderazgo transformacional y dirección activa en gerentes y jefaturas, disminuyendo la presencia de prácticas pasivas o evitativas.

- Institucionalizar mecanismos de participación, retroalimentación y reconocimiento que orienten el desempeño y la mejora continua de los colaboradores.
- Implementar un sistema de seguimiento de la productividad económica mediante indicadores de eficiencia, resultados financieros, crecimiento, competitividad y productividad laboral.

10.3.3 Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico evidencia condiciones favorables para el fortalecimiento institucional, debido a que los participantes valoraron positivamente la recompensa contingente, la consideración individualizada, la supervisión y la claridad de las metas. Estas prácticas constituyen una base para consolidar un liderazgo activo y orientado al desarrollo de las personas.

No obstante, la elevada presencia de dirección por excepción pasiva y *laissez-faire* muestra la necesidad de establecer criterios claros de delegación, intervención y seguimiento. La coexistencia de supervisión activa con intervención tardía puede reflejar estilos directivos diferentes entre áreas, confusión entre autonomía y ausencia de orientación o falta de estandarización de las prácticas gerenciales.

En productividad económica se identificó una percepción favorable sobre la eficiencia de los recursos, los resultados financieros, el crecimiento institucional y el aporte de los colaboradores. Sin embargo, la medición estuvo basada en opiniones y no incorporó estados financieros ni indicadores operativos objetivos. Por ello, se requiere complementar la percepción del personal con información sobre morosidad, liquidez, rentabilidad, colocaciones, tiempos de atención, reprocesos, productividad laboral y satisfacción de los socios.

En consecuencia, la propuesta prioriza el desarrollo de competencias directivas, la formalización de la retroalimentación y la creación de un sistema de seguimiento que permita relacionar las prácticas de liderazgo con evidencias verificables del desempeño institucional.

10.4 Antecedentes

10.4.1 Caracterización de la COAC Virgen del Cisne

10.4.1.1 Reseña histórica y marco legal

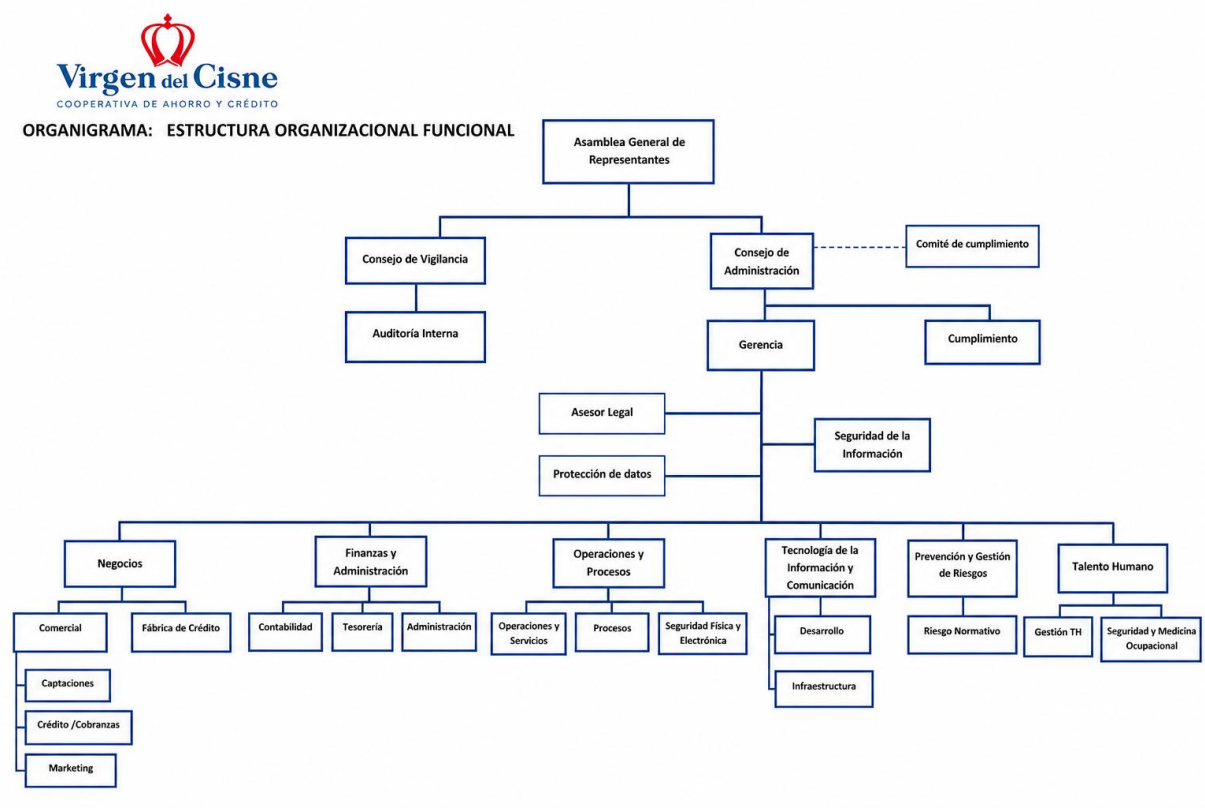
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne se constituyó para atender necesidades financieras de la parroquia Eloy Alfaro, barrio San Felipe, en Latacunga. Obtuvo personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial No. 0708, de 10 de febrero de 2006, y posteriormente fue registrada en el marco de control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Caribe, 2022) La institución forma parte del sistema financiero popular y solidario ecuatoriano.

10.4.1.2 Misión, visión y valores

La misión institucional se orienta a ofrecer servicios financieros ágiles y de calidad que contribuyan al bienestar económico de los socios y la comunidad. Su visión incorpora inclusión, innovación, eficiencia y crecimiento. Los valores de compromiso, excelencia e innovación guardan relación directa con las prácticas de liderazgo evaluadas en esta investigación.

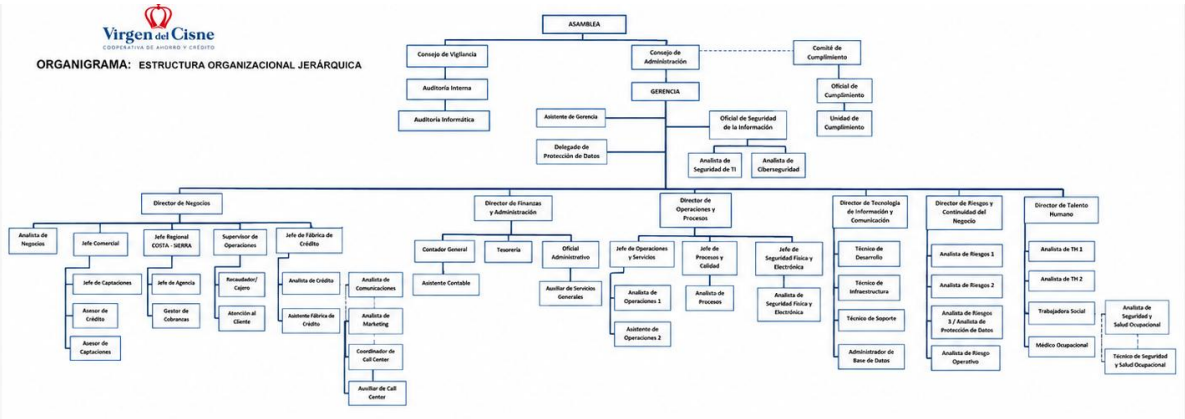
10.4.1.3 Estructura organizacional

Figura 48. *Organigrama funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne*



Nota. Estructura organizacional funcional proporcionada por la COAC Virgen del Cisne.

Figura 49. *Organigrama jerárquico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne*



Nota. Estructura organizacional jerárquica proporcionada por la COAC Virgen del Cisne.

10.4.1.4 Productos, servicios y responsabilidad social

La cooperativa ofrece productos de ahorro, crédito e inversión, además de canales de atención y servicios digitales. También desarrolla acciones de educación financiera y proyección social. La diversidad de servicios y la cobertura territorial incrementan la necesidad de coordinar criterios de gestión y liderazgo entre áreas y agencias.

10.4.2 Síntesis teórica de la investigación

La productividad económica constituye el resultado de la interacción entre recursos, procesos, capacidades humanas y condiciones del entorno. En este marco, el liderazgo organizacional aporta orientación, coordinación, seguimiento y retroalimentación, pero no actúa de manera aislada ni permite atribuir causalidad a partir de una asociación estadística.

Por consiguiente, la investigación examina ambas variables como constructos relacionados dentro del contexto cooperativo. El liderazgo se analiza mediante conductas transformacionales, transaccionales y pasivas, mientras que la productividad se estudia desde la eficiencia de recursos,

los resultados financieros, el crecimiento institucional y la productividad laboral y de procesos (Hronec, 1994)

10.5 Matriz FODA

Tabla 58. *Matriz FODA de la propuesta*

Fortalezas	**Debilidades**
Alta percepción de liderazgo constructivo.	Elevada percepción de dirección por excepción pasiva y laissez-faire.
Predominio de recompensa contingente y consideración individualizada.	Posible confusión entre delegación responsable y ausencia de dirección.
Claridad de metas, acuerdos de desempeño y controles preventivos.	Falta de estandarización de la retroalimentación y participación entre áreas.
Alta percepción de eficiencia, crecimiento y competitividad.	Seguimiento de la productividad basado principalmente en percepciones.
Reconocimiento del aporte individual a los resultados institucionales.	Ausencia de un sistema integrado de indicadores de productividad económica.
Oportunidades	**Amenazas**
Desarrollo de liderazgo transformacional y supervisión activa.	Resistencia de gerentes, jefaturas o colaboradores a nuevas prácticas de seguimiento.
Implementación de mecanismos participativos de mejora.	Persistencia de estilos pasivos y corrección tardía de problemas.
Uso de herramientas digitales para el control de indicadores.	Decisiones sustentadas en información incompleta o no validada.
Integración de información financiera, operativa y laboral.	Presiones competitivas, financieras y regulatorias del sector cooperativo.
Fortalecimiento de la formación y retroalimentación interna.	Sobrecarga laboral cuando las metas no se relacionan con recursos y capacidades reales.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

10.6 Líneas estratégicas

10.6.1 Línea estratégica 1. Dirección y liderazgo transformacional activo

Esta línea se fundamenta en las dimensiones influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y dirección por excepción activa. Su finalidad es que gerentes y jefaturas actúen de manera coherente con los valores

institucionales, comuniquen una visión compartida, promuevan nuevas ideas, atiendan las necesidades de desarrollo del personal y corrijan oportunamente las desviaciones.

La evidencia señala que el liderazgo transformacional favorece el compromiso, la iniciativa, la innovación y el desempeño cuando se manifiesta mediante conductas concretas y sostenidas (Bakker & Espevik, 2023; Saif, 2024; Wang & Gill, 2022a). Por ello, esta línea no se limita a talleres teóricos, sino que incorpora acompañamiento, acuerdos de mejora, protocolos de delegación y seguimiento de las prácticas directivas.

También se orienta a disminuir la dirección por excepción pasiva y el *laissez-faire*. La delegación deberá incluir objetivos, autoridad, recursos, límites, plazos y mecanismos de rendición de cuentas. De esta manera, la autonomía del personal no será interpretada como ausencia de supervisión o evasión de responsabilidades.

10.6.2 Línea estratégica 2. Participación, retroalimentación y reconocimiento

Esta línea se relaciona con la consideración individualizada, la estimulación intelectual y la recompensa contingente. Busca establecer espacios periódicos para escuchar al personal, analizar problemas, presentar propuestas, proporcionar retroalimentación y reconocer contribuciones verificables.

La retroalimentación debe ser específica, oportuna, comprensible y orientada al desarrollo. (Guo, (2023b) sostienen que la retroalimentación de desarrollo puede mejorar el desempeño cuando proporciona información útil para que el colaborador ajuste, reorganice y fortalezca su trabajo. Por ello, las reuniones de seguimiento previstas en la propuesta deben concluir con acuerdos claros, responsables, plazos y evidencias verificables de mejora.

El reconocimiento se vinculará con metas previamente comunicadas, innovación, calidad de servicio, colaboración y cumplimiento responsable. Ghosh & Shivhare, (2024) explican que la recompensa contingente produce efectos favorables cuando los criterios son claros, consistentes y previsibles. Por esta razón, el reconocimiento no dependerá exclusivamente del volumen de operaciones, sino también de la calidad, el comportamiento ético y el aporte al equipo.

10.6.3 Línea estratégica 3. Control y seguimiento de la productividad económica

Esta línea se sustenta en la función administrativa de control y en las dimensiones eficiencia de recursos, resultados financieros, crecimiento y competitividad, y productividad laboral y de procesos. Su finalidad es complementar las percepciones obtenidas mediante la encuesta con información objetiva, periódica y verificable.(Censos, 2024)

El sistema de seguimiento incorporará indicadores de uso de recursos, costos, reprocesos, tiempos de atención, colocación de créditos, morosidad, liquidez, rentabilidad, crecimiento de socios, adopción de servicios, carga laboral y cumplimiento de metas. Anakpo & Mushonga, (2024) señalan que la sostenibilidad de una cooperativa depende de la combinación de eficiencia, calidad de cartera, gestión financiera, crecimiento y capacidades institucionales.

10.7 Plan de acción

Tabla 59. *Plan de acción para el fortalecimiento del liderazgo y la productividad*

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Tiempo	Indicadores clave de desempeño (KPI)
Fortalecer las competencias de liderazgo transformacional y dirección activa en gerentes y jefaturas, disminuyendo la presencia de prácticas pasivas o evitativas.	Programa de liderazgo transformacional y dirección activa.	• Realizar un diagnóstico de competencias directivas. • Desarrollar talleres sobre coherencia, visión institucional, motivación, innovación, atención individual, delegación y corrección oportuna. • Elaborar un protocolo de delegación, intervención y escalamiento de problemas. • Ejecutar reuniones mensuales de acompañamiento y seguimiento de compromisos directivos.	Gerencia General, Talento Humano y jefaturas.	Meses 1 al 6.	• Cobertura de capacitación: número de líderes que completan la capacitación / número total de líderes convocados × 100. Meta: ≥ 90 %. • Mejora de competencias directivas: (puntuación promedio posterior − puntuación promedio inicial) / puntuación promedio inicial × 100. Meta: incremento ≥ 20 %. • Jefaturas con plan de mejora: número de jefaturas con compromisos documentados / número total de jefaturas × 100. Meta: 100 %. • Cumplimiento de compromisos directivos: número de compromisos cumplidos / número total de compromisos establecidos × 100. Meta: ≥ 80 %. • Reducción de prácticas pasivas o evitativas: (puntuación inicial − puntuación final) / puntuación inicial × 100. Meta: reducción ≥ 15 %.
Institucionalizar mecanismos de participación, retroalimentación y reconocimiento que orienten el desempeño y la mejora continua de los colaboradores.	Sistema de participación y gestión del desempeño	• Aplicar reuniones mensuales de retroalimentación individual. • Desarrollar mesas trimestrales de mejora por procesos. Implementar un canal institucional de sugerencias con respuesta documentada. • Establecer criterios de reconocimiento relacionados con resultados, innovación,	Gerencia General, Talento Humano, Operaciones y jefaturas.	Meses 2 al 6.	• Cobertura de retroalimentación: número de colaboradores con retroalimentación mensual registrada / número total de colaboradores × 100. Meta: ≥ 90 %. • Participación de las áreas: número de áreas que presentan al menos una propuesta / número total de áreas × 100. Meta: ≥ 70 %. Tasa de implementación de

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Tiempo	Indicadores clave de desempeño (KPI)
		calidad de servicio y colaboración. • Comunicar las decisiones adoptadas a partir de las propuestas recibidas.			propuestas: número de propuestas viables ejecutadas / número total de propuestas viables aprobadas × 100. Meta: ≥ 60 %. • Oportunidad de respuesta: número de sugerencias respondidas dentro del plazo establecido / número total de sugerencias recibidas × 100. Meta: ≥ 90 %. • Cumplimiento del programa de reconocimiento: número de reconocimientos realizados / número de reconocimientos programados × 100. Meta: 100 %, equivalente a un reconocimiento por trimestre.
Implementar un sistema de seguimiento de la productividad económica mediante indicadores de eficiencia, resultados financieros, crecimiento, competitividad y productividad laboral.	Sistema de control de gestión	• Definir indicadores para cada dimensión de productividad. • Elaborar fichas técnicas con fórmula, fuente, responsable y frecuencia. • Construir un tablero de seguimiento en Excel, Power BI o una herramienta institucional. • Establecer controles de validación de datos. • Revisar mensualmente los indicadores en una reunión de gestión. • Reaplicar el cuestionario al sexto mes y comparar la percepción con los resultados objetivos.	Finanzas, Riesgos, Operaciones, Tecnologías de la Información, Talento Humano y Gerencia General.	Meses 1 al 6.	• Indicadores con ficha técnica: número de indicadores con fórmula, fuente, meta, responsable y frecuencia / número total de indicadores definidos × 100. Meta: 100 %. • Implementación del tablero: componentes del tablero habilitados / componentes planificados × 100. Meta: 100 % hasta el tercer mes. • Cumplimiento de actualización: número de indicadores actualizados dentro del plazo / número total de indicadores que debían actualizarse × 100. Meta: 100 % mensual. • Validez de los registros: número de registros completos y válidos / número total de registros procesados × 100. Meta: ≥ 98 %. Cumplimiento de reuniones de seguimiento: número de reuniones

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Tiempo	Indicadores clave de desempeño (KPI)
					realizadas / número de reuniones programadas × 100. Meta: 100 %. • Cumplimiento del informe comparativo: informes elaborados y aprobados / informes programados × 100. Meta: 100 % al finalizar el sexto mes.

Nota. Presupuesto referencial sujeto a aprobación institucional. Total, estimado: USD 4.950.

10.8 Cronograma de implementación

Tabla 60. *Cronograma de implementación de la propuesta*

Estrategia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Dirección y liderazgo transformacional activo	X	X	X	X	X	X
2. Participación, retroalimentación y reconocimiento		X	X	X	X	X
3. Control y seguimiento de la productividad económica	X	X	X	X	X	X

Nota. El cronograma puede ajustarse al calendario institucional.

10.9 Seguimiento y evaluación

Tabla 61. *Indicadores de seguimiento y evaluación*

Objetivo	Indicador	Fórmula o criterio	Frecuencia	Responsable	Meta
Fortalecer el liderazgo transformacional y la dirección activa.	Cobertura de formación y cambio en conductas pasivas.	Líderes capacitados / líderes convocados × 100. Comparación del promedio inicial y final de dirección por excepción pasiva y laissez-faire.	Al finalizar el mes 3 y el mes 6.	Talento Humano y Gerencia General.	Cobertura igual o superior al 90 %. Reducción mínima del 10 % en las conductas pasivas identificadas.
Institucionalizar participación,	Cumplimiento de retroalimentación y ejecución de mejoras.	Colaboradores con registro mensual / total de colaboradores × 100. Áreas con	Mensual y trimestral.	Talento Humano, jefaturas y Operaciones.	Retroalimentación igual o superior al 90 %. Al menos 70 % de áreas con acciones de mejora.

Objetivo	Indicador	Fórmula o criterio	Frecuencia	Responsable	Meta
retroalimentación y reconocimiento.		propuestas ejecutadas / total de áreas × 100.			
Implementar el seguimiento de la productividad económica.	Actualización del tablero y calidad de los datos.	Indicadores actualizados / indicadores planificados × 100. Registros válidos / registros recopilados × 100.	Mensual y por cada aplicación.	Finanzas, Riesgos, Operaciones y Tecnologías de la Información.	100 % de indicadores actualizados y al menos 98 % de registros válidos.

Nota. Los indicadores deben revisarse en comité y vincularse con evidencia documental.

10.10 Factibilidad

La propuesta es técnicamente factible porque utiliza herramientas disponibles en la institución, como reuniones de trabajo, programas de capacitación interna, hojas de cálculo, sistemas de información y plataformas de visualización. La construcción del tablero puede realizarse mediante Excel, Power BI u otra herramienta autorizada por la cooperativa.

La factibilidad organizacional depende del respaldo de la Gerencia General y de la participación coordinada de Talento Humano, Finanzas, Riesgos, Operaciones, Tecnologías de la Información y las jefaturas. Las acciones pueden integrarse en las reuniones ordinarias, en los procesos de evaluación del desempeño y en los mecanismos internos de control.(Tarama, 2025)

Desde el punto de vista metodológico, la propuesta es viable siempre que los indicadores cuenten con fórmulas, fuentes, responsables y periodicidad definida. La reaplicación del cuestionario deberá incorporar identificadores únicos no personales, control de duplicados, instrucciones claras para los ítems inversos y revisión de patrones de respuesta. Asimismo, las percepciones del personal deberán compararse con datos financieros, operativos y laborales.

11. IMPACTOS

11.1 Impacto económico

La implementación de la propuesta puede contribuir a mejorar el uso de los recursos, reducir reprocesos, prevenir errores y orientar los esfuerzos hacia actividades que generen mayor valor para los socios. El tablero permitirá supervisar indicadores como colocación de créditos, morosidad, liquidez, rentabilidad, costos operativos, tiempos de atención y productividad por proceso.

El fortalecimiento de la dirección activa puede favorecer la detección oportuna de desviaciones y evitar que los problemas financieros u operativos sean atendidos cuando ya hayan generado consecuencias relevantes. El impacto económico deberá comprobarse mediante la comparación periódica de los indicadores y no solamente mediante la percepción del personal.

11.2 Impacto tecnológico

La propuesta promueve el uso de herramientas digitales para registrar la retroalimentación, organizar las propuestas de mejora, consolidar indicadores y presentar información para la toma de decisiones. La utilización de un tablero facilita el seguimiento de tendencias, el análisis de desviaciones y la comunicación de resultados entre las áreas.

La adopción tecnológica deberá acompañarse de definición de perfiles de acceso, respaldo periódico de información, control de versiones y criterios de seguridad. También será necesario capacitar a los responsables para garantizar que la herramienta sea actualizada e interpretada correctamente.(Phung Van Vu H. & Tran, 2022)

11.3 Impacto social y organizacional

La institucionalización de la retroalimentación y la participación puede fortalecer la comunicación, la confianza y la percepción de equidad. Los colaboradores podrán conocer con mayor claridad lo que se espera de su desempeño, recibir orientación ante dificultades y presentar propuestas relacionadas con los procesos que ejecutan.

El reconocimiento basado en criterios verificables puede reforzar el compromiso y evitar percepciones de favoritismo. Asimismo, la definición de protocolos de delegación permitirá que los colaboradores desarrollen autonomía dentro de límites claros, disminuyendo la confusión entre participación responsable y ausencia de liderazgo.

11.4 Impacto ambiental

La utilización de formularios digitales, registros electrónicos, tableros y actas virtuales puede disminuir el consumo de papel y facilitar el almacenamiento organizado de la información. La optimización de procesos también puede reducir actividades repetitivas, impresiones innecesarias y desplazamientos que no agregan valor.

El impacto ambiental será indirecto, pero puede fortalecerse mediante políticas de archivo digital, uso responsable de equipos tecnológicos, mantenimiento preventivo y priorización de reuniones virtuales cuando las condiciones institucionales lo permitan.

12. CONCLUSIONES

1. En función del primer objetivo específico, se conceptualizaron el liderazgo organizacional y la productividad económica desde una perspectiva aplicable al contexto cooperativo. El liderazgo se explicó mediante el modelo de rango completo y sus componentes transformacionales, transaccionales y pasivos; esta base permitió presentar los 20 ítems de liderazgo como una adaptación académica contextualizada, guiada por las dimensiones del MLQ de Avolio & Gardner, (2020), y no como reproducción del instrumento original. La productividad económica se estructuró en eficiencia de recursos, resultados financieros, crecimiento y competitividad, y productividad laboral y de procesos. El cuestionario de productividad fue valorado por dos expertos y alcanzó un V de Aiken global de 0,922, mientras que las escalas principales mostraron consistencia interna entre buena y excelente.

2. En relación con el segundo objetivo específico, se determinó que el liderazgo constructivo y la productividad económica fueron percibidos en niveles muy altos; destacaron la recompensa contingente y la consideración individualizada en liderazgo, y el crecimiento institucional y la eficiencia de recursos en productividad. La base completa presentó una relación positiva

débil y significativa entre liderazgo constructivo y productividad económica ($\rho = 0{,}319$; $p < 0{,}001$). Sin embargo, al excluir 15 registros invariantes, la asociación disminuyó y dejó de ser significativa ($\rho = 0{,}121$; $p = 0{,}218$), y tampoco se sostuvo de manera estable al invertir los ítems pasivos. Por ello, la relación observada no es robusta, no demuestra causalidad y debe interpretarse considerando el efecto techo, la medición perceptual y la diferencia entre la población inicialmente reportada y los registros analizados.

3. Conforme al tercer objetivo específico, se diseñaron lineamientos de mejora orientados a fortalecer el liderazgo organizacional y el seguimiento de la productividad económica. La propuesta integra tres líneas estratégicas: dirección y liderazgo transformacional activo; participación, retroalimentación y reconocimiento; y control de la productividad mediante indicadores financieros, operativos y laborales. Su ejecución contempla responsables, actividades, recursos, cronograma e indicadores de evaluación. Esta estructura responde tanto a las fortalezas percibidas como a las debilidades identificadas en las conductas pasivas y en la calidad de la base de datos. En consecuencia, la mejora institucional no debe limitarse a capacitaciones, sino incorporar seguimiento, trazabilidad de la información, revisión periódica de resultados y comparación de las percepciones con indicadores objetivos de la cooperativa.

13. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda mantener y actualizar la fundamentación teórica que sustenta el liderazgo organizacional y la productividad económica en el contexto cooperativo. En futuras aplicaciones, la adaptación académica de los ítems de liderazgo guiada por las dimensiones del MLQ deberá someterse a una validación específica, con la participación de al menos tres expertos y una prueba piloto. Asimismo, conviene revisar los ítems del cuestionario de

productividad que presentaron menor valoración, con el propósito de fortalecer la claridad, pertinencia y coherencia de ambos instrumentos.

2. Se recomienda interpretar con prudencia la relación entre el liderazgo constructivo y la productividad económica, debido a que la asociación identificada fue débil y perdió significación después de depurar los registros invariantes. Por esta razón, la cooperativa no debe asumir que el liderazgo constituye por sí solo la causa de los resultados económicos. Para futuras mediciones, se deberán verificar la procedencia y unicidad de los registros, documentar los criterios de depuración, utilizar identificadores no personales y contrastar las percepciones del personal con indicadores objetivos de morosidad, liquidez, rentabilidad, gastos operativos, tiempos de atención, reprocesos, carga laboral y crecimiento de socios.

3. Se recomienda implementar de manera progresiva los lineamientos de mejora propuestos, asignando responsables, recursos y plazos para cada actividad. La ejecución deberá priorizar el fortalecimiento del liderazgo transformacional activo, la retroalimentación periódica, la participación de los colaboradores, el reconocimiento del desempeño, la delegación responsable y la reducción de conductas pasivas. Además, se deberá utilizar un tablero de indicadores financieros, operativos y laborales, realizar seguimientos mensuales y evaluar los resultados al finalizar los seis meses de aplicación, comparando la nueva medición del instrumento con evidencias institucionales verificables.

14. REFERENCIAS

Anakpo Mishi S; Tshabalala N., G., & Mushonga, F. B. (2024). Sustainability of credit union: A systematic review of measurement and determinants. *Journal of African Business*, *25*(3), 509–530. https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2185423

Bakker Hetland J. Olsen O. K., A. B., & Espevik, R. (2023). *Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? European Management Journal, 41(5), 700–708*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). *Free Press*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden*.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, *122*(4), 1351–1408. https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351

Caribe, C. E. para A. L. y el. (2022). *Cooperativas y economía social y solidaria en América Latina y el Caribe. CEPAL*.

Certo, S. C., & Certo, S. T. (2021). Modern management: Concepts and skills (15th ed.). *Pearson*.

Chiavenato, I. (2021). Gestión del talento humano. *McGraw-Hill*.

Daft, R. L. (2022). Management (14th ed.). *Cengage*.

Development, O. for E. C. and. (2023). *OECD compendium of productivity indicators 2023. OECD Publishing*. https://doi.org/10.1787/74623e5b-en

Enderica et al, M. (2018). *Liderazgo y gestión empresarial: Fundamentos teóricos. Revista Universidad y Sociedad*.

Galarza García M. Ballesteros L. Cuenca V., S., & Fernández, A. (2017). *Estructura organizacional y estilos de liderazgo en cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Revista de Investigación en Gestión*.

Guo Xiong G. Shaw K.-H. Liao J. Zhang Z., Y., & Yi, F. (2023a). Why does developmental feedback foster employee job performance? The mediating role of job crafting. *SAGE Open*, *13*(3), 1–9. https://doi.org/10.1177/21582440231185523

Guo Xiong G. Shaw K.-H. Liao J. Zhang Z., Y., & Yi, F. (2023b). Why does developmental feedback foster employee job performance? The mediating role of job crafting. *SAGE Open*, *13*(3). https://doi.org/10.1177/21582440231185523

Hancock Gellatly I. R. Walsh M. M. Arnold K. A., A. J., & Connelly, C. E. (2023). Good, bad, and ugly leadership patterns: Implications for followers' work-related and context-free outcomes. *Journal of Management*, *49*(2), 640–676. https://doi.org/10.1177/01492063211050391

Norris Ghahremani H., K. R., & Lemoine, G. J. (2021). Is it laissez-faire leadership or delegation? A deeper examination of an over-simplified leadership phenomenon. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28*(3), 322–339. https://doi.org/10.1177/1548051821997407

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). *SAGE Publications*. https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/leadership-international-student-edition/book276865

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). *Sage*.

Osei Cherkasova Y., L. K., & Oware, K. M. (2023). Unlocking the full potential of digital transformation in banking: A bibliometric review and emerging trend. *Future Business Journal*, *9*, Article 30. https://doi.org/10.1186/s43093-023-00207-2

Palacios Bravo L., J., & Macías, M. (2023). *Liderazgo y orientación a la productividad en una cooperativa del sector popular y solidario. Revista de Administración y Economía*.

Pletzer Breevaart K., J. L., & Bakker, A. B. (2024). Constructive and destructive leadership in job demands-resources theory: A meta-analytic test of the motivational and health-impairment pathways. *Organizational Psychology Review*, *14*(1), 131–165. https://doi.org/10.1177/20413866231197519

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional. *Pearson*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed., Global ed.). *Pearson*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational behavior (19th ed.). *Pearson*.

Saif Amelia A. Goh G. G. G. Rubin A. Shaheen I., N., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, *10*(11), Article e32280. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280

Saif Amelia Goh G. G. G. Rubin A. Shaheen I., N., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, *10*(11), Article e32280. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280

Solidaria, S. de E. P. y. (n.d.). *Estadísticas del Sector Financiero Popular y Solidario. Recuperado el 24 de julio de 2026, de*. Retrieved https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfps/

Solidaria, S. de E. P. y. (2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y normativa del sector financiero popular y solidario. SEPS*.

Solidaria, S. de E. P. y. (2026). *Estadísticas del Sector Financiero Popular y Solidario. Portal Estadístico de la SEPS*.

Trabajo, O. I. del. (2023). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023. OIT*.

Wang Wang Z. Alam M. Murad M. Gul F., J., & Gill, S. A. (2022a). *The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job*.

Wang Wang Z. Alam M. Murad M. Gul F., J., & Gill, S. A. (2022b). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 831060. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Zheng, S., & Li, L. (2024). Navigating the double-edged sword: How and when laissez-faire leadership affects employees' challenging behavior. *Acta Psychologica*, *250*, Article 104549. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104549

15. ANEXOS

15.1 Anexo 1. Cuestionario de liderazgo y productividad económica

Instrucciones: marque una sola opción para cada afirmación. Escala: 1 = Nunca; 2 = Rara vez; 3 = Algunas veces; 4 = Bastante a menudo; 5 = Frecuentemente, si no siempre.

Afirmación	1	2	3	4	5
1. El/la gerente genera admiración y respeto entre los colaboradores por su forma de actuar.	○	○	○	○	○
2. El/la gerente actúa de manera coherente con los valores que promueve dentro de la cooperativa.	○	○	○	○	○
3. El/la gerente es un modelo a seguir para el equipo de trabajo.	○	○	○	○	○
4. El/la gerente comunica con entusiasmo los objetivos y metas de la cooperativa.	○	○	○	○	○
5. El/la gerente transmite confianza en que las metas institucionales se pueden alcanzar.	○	○	○	○	○
6. El/la gerente motiva al equipo a comprometerse con la visión de la cooperativa.	○	○	○	○	○
7. El/la gerente promueve que el equipo proponga nuevas ideas para resolver los problemas del área	○	○	○	○	○
8. El/la gerente cuestiona las formas tradicionales de trabajo cuando busca mejorar los resultados	○	○	○	○	○
9. El/la gerente se preocupa por las necesidades individuales de desarrollo de cada colaborador.	○	○	○	○	○
10. El/la gerente brinda atención personalizada cuando un colaborador enfrenta dificultades laborales.	○	○	○	○	○
11. El/la gerente reconoce el buen desempeño del equipo mediante algún tipo de incentivo o reconocimiento.	○	○	○	○	○
12. El/la gerente deja claro qué se espera de cada colaborador a cambio de determinados beneficios	○	○	○	○	○
13. El/la gerente cumple los acuerdos establecidos cuando el equipo alcanza las metas propuestas	○	○	○	○	○
14. El/la gerente supervisa de forma constante el cumplimiento de las tareas asignadas.	○	○	○	○	○
15. El/la gerente interviene de inmediato cuando detecta errores en el trabajo del equipo.	○	○	○	○	○
16. El/la gerente establece controles claros para prevenir desviaciones en los resultados esperados.	○	○	○	○	○
17. El/la gerente interviene solo cuando los problemas del área ya son serios o evidentes.	○	○	○	○	○
18. El/la gerente espera a que ocurran fallas repetidas antes de tomar alguna acción correctiva.	○	○	○	○	○
19. El/la gerente evita involucrarse en la toma de decisiones importantes del área.	○	○	○	○	○
20. El/la gerente deja que el equipo trabaje sin ningún tipo de supervisión o guía.	○	○	○	○	○
21. La cooperativa utiliza sus recursos financieros de manera eficiente para generar resultados.	○	○	○	○	○

Afirmación	1	2	3	4	5
22. Los recursos tecnológicos disponibles permiten realizar el trabajo de manera productiva.	○	○	○	○	○
23. El personal cuenta con los recursos materiales necesarios para cumplir sus funciones eficientemente.	○	○	○	○	○
24. Se evita el desperdicio de recursos en las actividades diarias de la cooperativa	○	○	○	○	○
25. La cooperativa optimiza sus procesos internos para reducir costos innecesarios.	○	○	○	○	○
26. Los resultados financieros de la cooperativa han mejorado en los últimos períodos.	○	○	○	○	○
27. La cooperativa cumple con las metas de colocación de créditos establecidas.	○	○	○	○	○
28. El nivel de morosidad de la cartera se mantiene dentro de parámetros adecuados	○	○	○	○	○
29. La rentabilidad de la cooperativa refleja una gestión económica saludable.	○	○	○	○	○
30. La cooperativa mantiene niveles de liquidez adecuados para cumplir sus obligaciones.	○	○	○	○	○
31. El número de socios de la cooperativa ha crecido de manera sostenida	○	○	○	○	○
32. La cooperativa ha ampliado su oferta de productos y servicios financieros.	○	○	○	○	○
33. La cooperativa mantiene una posición competitiva frente a otras instituciones del sector.	○	○	○	○	○
34. La cooperativa invierte en su crecimiento y expansión institucional.	○	○	○	○	○
35. La cooperativa ha logrado posicionarse favorablemente en la comunidad donde opera.	○	○	○	○	○
36. La cantidad de trabajo realizado por cada colaborador es adecuada en relación con el tiempo disponible	○	○	○	○	○
37. Los procesos de la cooperativa permiten atender a los socios de manera ágil	○	○	○	○	○
38. Considero que mi trabajo aporta directamente a los resultados económicos de la cooperativa.	○	○	○	○	○
39. La carga de trabajo actual permite mantener un nivel de productividad sostenible	○	○	○	○	○
40. Los objetivos de productividad establecidos por la cooperativa son claros y alcanzables.	○	○	○	○	○

15.1.1 Anexo 4A. Ficha de validación de Evelyn Mariela Mise Santo

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Cuestionario de Productividad Económica – COAC Virgen del Cisne

Instrumento dirigido a gerente y colaboradores (20 ítems, escala de 5 puntos)

Estimada Evelyn Mise: agradecemos su valiosa colaboración para validar el contenido del prese instrumento, que forma parte de un proyecto de investigación de titulación sobre el liderazgo y productividad económica de la COAC Virgen del Cisne. El instrumento se aplicará únicamente al gerent a los colaboradores de la cooperativa (no incluye a socios). Por favor, califique cada ítem según los criter de Claridad, Coherencia y Relevancia, utilizando la escala que se detalla a continuación, y añada s observaciones o sugerencias de redacción cuando lo considere pertinente.

Escala de calificación

1	No cumple con el criterio (debe reformularse o eliminarse)
2	Bajo nivel (requiere modificaciones importantes)
3	Nivel moderado (requiere ajustes menores)
4	Cumple con el criterio en su totalidad

Claridad: el ítem se entiende sin ambigüedad. Coherencia: el ítem tiene relación lógica con la dimensión que pretende medir. Relevancia: el ítem es esencial para medir la dimensión.

Datos del experto

Nombres y apellidos	EVELYN MARIELA MISE SANTO
Título / grado académico	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Institución donde labora	COAC VIRGEN DEL CISNE
Cargo actual	ATENCIÓN AL CLIENTE
Años de experiencia en el área	☐ Menos de 3 años ☐ 3 a 5 años ☐ 6 a 10 años ☐ Más de 10 años
Fecha de evaluación/	14-07-2026

Matriz de calificación

N°	Dimensión	Ítem	Claridad 1-2-3-4	Coherencia 1-2-3-4	Relevancia 1-2-3-4	Observaciones / sugerencia de redacción
1	Eficiencia en el uso de recursos	La cooperativa utiliza sus recursos financieros de manera eficiente para generar resultados.	3	3	4	
2	Eficiencia en el uso de recursos	Los recursos tecnológicos disponibles permiten realizar el trabajo de manera productiva.	3	3	3	
3	Eficiencia en el uso de recursos	El personal cuenta con los recursos materiales necesarios para cumplir	4	3	3	

N°	Dimensión	Ítem	Claridad 1-2-3-4	Coherencia 1-2-3-4	Relevancia 1-2-3-4	Observaciones / sugerencia de redacción
		sus funciones eficientemente.				
4	Eficiencia en el uso de recursos	Se evita el desperdicio de recursos en las actividades diarias de la cooperativa.	4	4	4	
5	Eficiencia en el uso de recursos	La cooperativa optimiza sus procesos internos para reducir costos innecesarios.	3	3	3	
6	Resultados financieros	Los resultados financieros de la cooperativa han mejorado en los últimos períodos.	4	4	4	
7	Resultados financieros	La cooperativa cumple con las metas de colocación de créditos establecidas.	3	2	3	
8	Resultados financieros	El nivel de morosidad de la cartera se mantiene dentro de parámetros adecuados.	4	4	4	
9	Resultados financieros	La rentabilidad de la cooperativa refleja una gestión económica saludable.	4	3	3	
10	Resultados financieros	La cooperativa mantiene niveles de liquidez adecuados para cumplir sus obligaciones.	3	4	3	
11	Crecimiento institucional	El número de socios de la cooperativa ha crecido de manera sostenida.	4	4	3	
12	Crecimiento institucional	La cooperativa ha ampliado su oferta de productos y servicios financieros.	4	4	4	
13	Crecimiento institucional	La cooperativa mantiene una posición competitiva frente a otras instituciones del sector.	3	4	3	
14	Crecimiento institucional	La cooperativa invierte en su crecimiento y expansión institucional.	4	4	4	
15	Crecimiento institucional	La cooperativa ha logrado posicionarse favorablemente en la comunidad donde opera.	4	4	4	
16	Productividad laboral y de procesos	La cantidad de trabajo realizado por cada colaborador es adecuada en relación con el tiempo disponible.	4	3	4	
17	Productividad laboral y de procesos	Los procesos de la cooperativa permiten atender a los socios de manera ágil.	4	4	3	
18	Productividad laboral y de procesos	Considero que mi trabajo aporta directamente a los resultados económicos de la cooperativa.	4	4	3	
19	Productividad laboral y de procesos	La carga de trabajo actual permite mantener un nivel de productividad sostenible.	4	3	4	
20	Productividad	Los objetivos de productividad	4	4	4	

Valoración general del instrumento

Marque con una X su apreciación general sobre el instrumento evaluado:

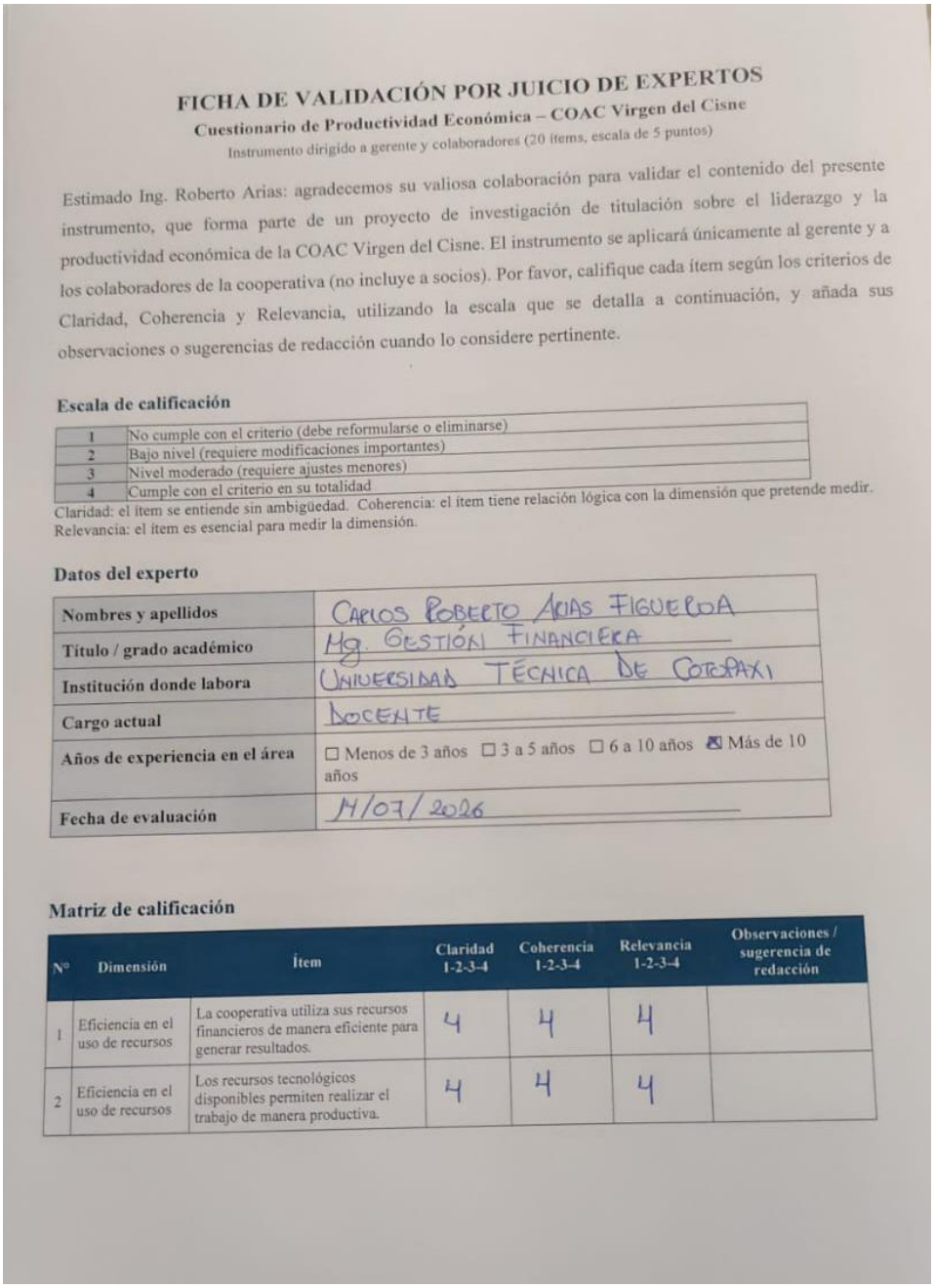
x Aplicable ☐ Aplicable con las observaciones señaladas ☐ No aplicable

Observaciones generales:

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
EVELYN MARIELA MISE SANTO

Firma: Evelyn Mise

15.1.1. Anexo 4B. Ficha de validación de Carlos Roberto Arias Figueroa



FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Cuestionario de Productividad Económica – COAC Virgen del Cisne

Instrumento dirigido a gerente y colaboradores (20 ítems, escala de 5 puntos)

Estimado Ing. Roberto Arias: agradecemos su valiosa colaboración para validar el contenido del presente instrumento, que forma parte de un proyecto de investigación de titulación sobre el liderazgo y la productividad económica de la COAC Virgen del Cisne. El instrumento se aplicará únicamente al gerente y a los colaboradores de la cooperativa (no incluye a socios). Por favor, califique cada ítem según los criterios de Claridad, Coherencia y Relevancia, utilizando la escala que se detalla a continuación, y añada sus observaciones o sugerencias de redacción cuando lo considere pertinente.

Escala de calificación

1	No cumple con el criterio (debe reformularse o eliminarse)
2	Bajo nivel (requiere modificaciones importantes)
3	Nivel moderado (requiere ajustes menores)
4	Cumple con el criterio en su totalidad

Claridad: el ítem se entiende sin ambigüedad. Coherencia: el ítem tiene relación lógica con la dimensión que pretende medir. Relevancia: el ítem es esencial para medir la dimensión.

Datos del experto

Nombres y apellidos	CARLOS ROBERTO ARIAS FIGUEROA
Título / grado académico	Mg. GESTIÓN FINANCIERA
Institución donde labora	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Cargo actual	DOCENTE
Años de experiencia en el área	☐ Menos de 3 años ☐ 3 a 5 años ☐ 6 a 10 años ☒ Más de 10 años
Fecha de evaluación	14/07/2026

Matriz de calificación

N°	Dimensión	Ítem	Claridad 1-2-3-4	Coherencia 1-2-3-4	Relevancia 1-2-3-4	Observaciones / sugerencia de redacción
1	Eficiencia en el uso de recursos	La cooperativa utiliza sus recursos financieros de manera eficiente para generar resultados.	4	4	4	
2	Eficiencia en el uso de recursos	Los recursos tecnológicos disponibles permiten realizar el trabajo de manera productiva.	4	4	4	

N°	Dimensión	Ítem	Claridad 1-2-3-4	Coherencia 1-2-3-4	Relevancia 1-2-3-4	Observaciones / sugerencia de redacción
3	Eficiencia en el uso de recursos	El personal cuenta con los recursos materiales necesarios para cumplir sus funciones eficientemente.	4	4	4	
4	Eficiencia en el uso de recursos	Se evita el desperdicio de recursos en las actividades diarias de la cooperativa.	4	4	4	
5	Eficiencia en el uso de recursos	La cooperativa optimiza sus procesos internos para reducir costos innecesarios.	4	4	4	
6	Resultados financieros	Los resultados financieros de la cooperativa han mejorado en los últimos períodos.	4	4	4	
7	Resultados financieros	La cooperativa cumple con las metas de colocación de créditos establecidas.	4	4	4	
8	Resultados financieros	El nivel de morosidad de la cartera se mantiene dentro de parámetros adecuados.	4	4	4	
9	Resultados financieros	La rentabilidad de la cooperativa refleja una gestión económica saludable.	4	4	4	
10	Resultados financieros	La cooperativa mantiene niveles de liquidez adecuados para cumplir sus obligaciones.	4	4	4	
11	Crecimiento institucional	El número de socios de la cooperativa ha crecido de manera sostenida.	4	4	4	
12	Crecimiento institucional	La cooperativa ha ampliado su oferta de productos y servicios financieros.	4	4	4	
13	Crecimiento institucional	La cooperativa mantiene una posición competitiva frente a otras instituciones del sector.	4	4	4	
14	Crecimiento institucional	La cooperativa invierte en su crecimiento y expansión institucional.	3	4	4	
15	Crecimiento institucional	La cooperativa ha logrado posicionarse favorablemente en la comunidad donde opera.	4	4	4	
16	Productividad laboral y de procesos	La cantidad de trabajo realizado por cada colaborador es adecuada en relación con el tiempo disponible.	4	4	4	
17	Productividad laboral y de procesos	Los procesos de la cooperativa permiten atender a los socios de manera ágil.	4	4	4	
18	Productividad laboral y de procesos	Considero que mi trabajo aporta directamente a los resultados económicos de la cooperativa.	4	3	3	

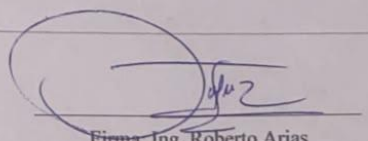
N°	Dimensión	Ítem	Claridad 1-2-3-4	Coherencia 1-2-3-4	Relevancia 1-2-3-4	Observaciones / sugerencia de redacción
19	Productividad laboral y de procesos	La carga de trabajo actual permite mantener un nivel de productividad sostenible.	4	4	4	
20	Productividad laboral y de procesos	Los objetivos de productividad establecidos por la cooperativa son claros y alcanzables.	4	4	4	

Valoración general del instrumento

Marque con una X su apreciación general sobre el instrumento evaluado:

☒ Aplicable ☐ Aplicable con las observaciones señaladas ☐ No aplicable

Observaciones generales:



Firma. Ing. Roberto Arias