

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: “Liderazgo transformacional y cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del
título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTORA: Fraga Carlosama Damaris Elizabeth

TUTOR: MSc. Sanipatín Ponce Luis Enrique

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que la estudiante Fraga Carlosama Damaris Elizabeth con el número de cédula 0401992896 ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Liderazgo transformacional y cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi".

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la Codificación del Reglamento de Régimen Académico y de Estudiantes de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

MSc. Luis Enrique Sanipatín Ponce

TUTOR

Tulcán, septiembre de 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciada en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Fraga Carlosama Damaris Elizabeth con cédula de identidad número 0401992896 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



Fraga Carlosama Damaris Elizabeth

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo Fraga Carlosama Damaris Elizabeth declaro ser autora de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Liderazgo transformacional y cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Fraga Carlosama Damaris Elizabeth

AUTORA

Tulcán, septiembre de 2026

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme brindado la fortaleza y sabiduría a lo largo de este proceso, permitiéndome avanzar cada día y no rendirme a pesar de las dificultades que se presentaron. A mis padres, por su apoyo incondicional desde el inicio de esta etapa, especialmente a mi madre por ser un ejemplo de perseverancia, esfuerzo y dedicación. Sus palabras de ánimo, la confianza depositada en mí y su acompañamiento en aquellos momentos en los que incluso pensé en rendirme fueron fundamentales para alcanzar este objetivo.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a los docentes de la carrera de Administración de Empresas por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas a lo largo de mi formación académica. Asimismo, agradezco a todos los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia, quienes, a pesar de sus ocupaciones, dedicaron parte de su tiempo para colaborar con disposición y apertura en el desarrollo de esta investigación.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fe y fortaleza necesarias para culminar esta etapa, permitiéndome afrontar con perseverancia cada uno de los desafíos que se presentaron. A mis padres, por todos los sacrificios realizados para que pudiera avanzar en mi formación académica y enseñarme que todo lo que me proponga se alcanza con esfuerzo, dedicación y constancia.

De manera especial, a mi madre Ritha por ser mi mayor ejemplo de superación y por acompañarme en cada momento, recordándome siempre que soy capaz de superar cualquier dificultad. A todas las personas que estuvieron presentes durante este proceso, brindándome ánimo, apoyo y motivación para continuar hasta alcanzar esta meta tan anhelada.

ÍNDICE

RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
I. EL PROBLEMA.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos	18
1.4.3. Preguntas de Investigación	18
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.2. MARCO TEÓRICO	25
2.2.1. Liderazgo Transformacional.....	25
2.2.2. Cultura organizacional.....	29
2.2.3. Relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional	33
III. METODOLOGÍA	35
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	35
3.1.1. Enfoque	35
3.1.2. Tipo de Investigación.....	35
3.1.3. Diseño	36
3.2. HIPÓTESIS	36
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	36
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	38

3.4.1. Métodos.....	38
3.4.2. Técnica	38
3.4.3. Instrumentos	39
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	39
3.5.1. Población	39
3.5.2. Muestra	40
3.5.3. Pruebas estadísticas	41
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1. RESULTADOS	44
4.1.1. Datos demográficos	44
4.1.2. Análisis del liderazgo transformacional.....	45
4.1.3. Análisis de cultura organizacional.....	47
4.1.4. Comparación según variables sociodemográficas	49
4.1.5. Relación entre variables.....	52
4.2. DISCUSIÓN	54
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1. CONCLUSIONES	56
5.2. RECOMENDACIONES.....	57
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
VII. ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables	37
Tabla 2. Distribución de colaboradores por cantón	40
Tabla 3. Fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach y Omega de McDonald	42
Tabla 4. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	42
Tabla 5. Baremación simple por variables y dimensiones	43
Tabla 6. Estadísticos descriptivos por dimensiones de liderazgo transformacional.....	47
Tabla 7. Estadísticos descriptivos por dimensiones de cultura organizacional	49
Tabla 8. Prueba U de Mann-Whitney según género	50
Tabla 9. Prueba Kruskal-Wallis según variables sociodemográficas	50
Tabla 10. Comparaciones post hoc de Dunn según edad.....	51
Tabla 11. Comparaciones post hoc de Dunn según tiempo de trabajo	51
Tabla 12. Correlación entre variable de liderazgo y cultura organizacional	52
Tabla 13. Correlación de Spearman entre dimensiones del liderazgo transformacional y cultura organizacional	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de niveles del liderazgo transformacional	45
Figura 2. Distribución porcentual por dimensiones del liderazgo transformacional ...	46
Figura 3. Distribución de niveles de cultura organizacional	48
Figura 4. Distribución porcentual por dimensiones de cultura organizacional	48
Figura 5. Dispersión entre liderazgo transformacional y cultura organizacional	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas	64
Anexo 2. Cuestionario.....	65
Anexo 3. Datos demográficos de los colaboradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia del Carchi.....	68

RESUMEN

En la investigación se analizó la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. El enfoque fue cuantitativo, descriptivo y correlacional, con diseño no experimental. La información fue obtenida a través de un cuestionario con formato tipo Likert aplicado a 201 trabajadores. El instrumento evaluó el liderazgo transformacional a través de las dimensiones influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Por otro lado, la cultura organizacional se midió mediante innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales. El análisis de datos se realizó mediante estadística descriptiva y pruebas no paramétricas: Kruskal-Wallis y U de Mann-Whitney considerando la distribución de los datos. Los resultados evidenciaron que ambas variables obtuvieron puntuaciones favorables, siendo la motivación inspiradora la dimensión mejor valorada en liderazgo transformacional y los valores organizacionales la dimensión predominante en cultura organizacional. La edad y el tiempo de trabajo en la institución presentaron diferencias significativas, lo que evidencia que los resultados variaron según esas características de los colaboradores. Se concluyó que el liderazgo transformacional y la cultura organizacional presentaron una relación positiva moderada con un coeficiente rho de Spearman de 0,612 estadísticamente significativa, por lo cual se acepta la hipótesis alternativa de la investigación. Los hallazgos sugieren que el fortalecimiento del liderazgo transformacional puede contribuir al desarrollo de una cultura organizacional más sólida en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.

Palabras clave: liderazgo, cultura organizacional, cooperativa, motivación, innovación.

ABSTRACT

This study analyzed the relationship between transformational leadership and organizational culture in savings and credit cooperatives in the province of Carchi. The research adopted a quantitative, descriptive, and correlational approach with a non-experimental design. Data were collected through a Likert-scale questionnaire administered to 201 employees. The instrument assessed transformational leadership through the dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Organizational culture, on the other hand, was measured through the dimensions of innovation and adaptation, results orientation, organizational climate, teamwork, and organizational values. Data analysis was conducted using descriptive statistics and non-parametric tests, specifically the Kruskal–Wallis test and the Mann–Whitney U test, considering the distribution of the data. The results showed favorable scores for both variables, with inspirational motivation being the highest-rated dimension of transformational leadership and organizational values being the predominant dimension of organizational culture. Age and length of service in the institution showed significant differences, indicating that the results varied according to these employee characteristics. It was concluded that transformational leadership and organizational culture exhibited a moderate positive relationship, with a statistically significant Spearman's rho coefficient of 0.612. Therefore, the alternative research hypothesis was accepted. The findings suggest that strengthening transformational leadership may contribute to the development of a stronger organizational culture in savings and credit cooperatives in the province of Carchi.

Keywords: leadership, organizational culture, cooperative, motivation, innovation.

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito constituyen un sector estratégico dentro del Sistema Financiero Popular y Solidario, debido a su capacidad para brindar servicios financieros a poblaciones que históricamente enfrentan barreras de acceso al sistema tradicional. Las cooperativas ofrecen estos servicios en zonas urbanas y rurales, y brindan educación financiera a socios, pequeños negocios, agricultores, emprendedores y unidades productivas locales. Sus socios son, a la vez, usuarios del servicio y parte de la organización, lo que fomenta un modelo asociativo, participativo y solidario.

La digitalización de servicios, la automatización de procesos, la competencia financiera y las nuevas exigencias regulatorias demandan capacidades directivas más dinámicas. Las instituciones ya no pueden limitarse a esquemas operativos tradicionales; requieren adaptación permanente, toma de decisiones ágil, coordinación entre áreas y fortalecimiento de competencias del talento humano.

El liderazgo transformacional se vincula con la capacidad de incidir positivamente en los equipos mediante influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. En las cooperativas de ahorro y crédito, este estilo se refleja en ejecutivos que escuchan a sus seguidores, explican con claridad los objetivos y reconocen el esfuerzo mediante incentivos. La importancia no radica solamente en supervisar el trabajo, sino en crear una relación laboral basada en el reconocimiento, el respeto individual y el sentido de pertenencia.

La cultura organizacional representa el conjunto de valores, normas, creencias, hábitos y formas de trabajo que orientan el comportamiento de los colaboradores de una institución. En las cooperativas, esta cultura se refleja en la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación entre áreas y el cumplimiento de la normativa. Una cultura orientada hacia la ética, el servicio y la mejora continua fortalece la identidad institucional y permite responder con mayor efectividad a los cambios del entorno y a las expectativas de los socios.

La relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional resulta especialmente relevante en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi, un territorio con dinámicas económicas, sociales y productivas particulares.

La cercanía con comunidades, microempresas, comerciantes, productores y familias exige una gestión institucional adaptada al entorno, pero también disciplinada en términos administrativos y financieros. A pesar de su importancia para la gestión interna, existe escasa evidencia empírica sobre cómo se manifiestan y se articulan ambas variables, lo que refleja la necesidad de generar información que contribuya a comprender su dinámica interna.

En este marco, el objetivo general de la presente investigación es analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. La investigación se desarrolla con un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional. El estudio se organiza en cinco capítulos que abordan, de manera progresiva, los elementos fundamentales del estudio.

El primero desarrolla el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos; en el segundo se presentan los antecedentes y la fundamentación teórica de las variables. La metodología, con la población, la muestra y los instrumentos de recolección, se describe en el tercer capítulo. El cuarto capítulo expone los resultados y su discusión, y el quinto reúne las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo transformacional y la cultura organizacional constituyen factores fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones ya que influyen directamente en la forma en que los colaboradores se relacionan con sus líderes, comparten valores y trabajan en equipo. En un contexto marcado por la transformación digital y la creciente competitividad, las instituciones requieren líderes capaces de inspirar a sus equipos y de promover entornos que favorezcan la innovación y la adaptación al cambio. Christensen y Narisetti (2025) señalan que los líderes actuales deben establecer conexiones efectivas con sus seguidores y fomentar su empoderamiento para fortalecer la dinámica interna de las instituciones.

Según el Global Leadership Forecast (2025), la confianza de los empleados hacia sus gerentes disminuyó del 46 % en 2022 al 29 % en 2024, mientras que el 40 % de los líderes ha considerado abandonar su cargo debido a los elevados niveles de estrés. Esta pérdida de confianza de los trabajadores hacia los líderes genera un ambiente laboral inestable, debilita la cultura organizacional y afecta directamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De forma similar, el Global Transformational Leadership Survey (2025) identificó que el 75 % de las organizaciones considera que la cultura organizacional es un elemento clave para los procesos de transformación; sin embargo, únicamente el 50 % alinea sus prácticas internas con el liderazgo. Estos resultados muestran dificultades para consolidar entornos organizacionales sólidos y coherentes con el estilo de sus líderes.

Dentro del sector cooperativo, la situación adquiere especial importancia debido a que las cooperativas de ahorro y crédito dependen en gran medida del desempeño de sus empleados para garantizar una adecuada atención a los socios y el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Según el World Council of Credit Unions (2024), existen 74 634 cooperativas de ahorro y crédito en 104 países, las cuales sirven a más de 411 millones de personas, evidenciando la relevancia de este sector en la economía y la sociedad. En consecuencia, las cooperativas requieren estilos de

liderazgo capaces de fortalecer el compromiso de los colaboradores y promover culturas organizacionales orientadas a la transformación.

El CFA Institute (2025) reporta que las entidades financieras requieren líderes capaces de trascender la gestión operativa tradicional y orientarse hacia la transformación, motivación, colaboración e innovación, y el desarrollo del talento humano. Estos aspectos inciden directamente en la capacidad institucional de mantenerse vigentes frente a dinámicas de mercado cambiantes.

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito constituyen uno de los principales actores del Sistema Financiero Popular y Solidario. De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2026), existen 394 entidades de este tipo con activos superiores a los 30 000 millones de dólares y presencia en cerca del 90 % de los cantones del país. A pesar de este crecimiento, investigaciones desarrolladas en el contexto nacional han identificado situaciones relacionadas con el liderazgo y la cultura organizacional que pueden afectar el desempeño institucional.

Galarza (2019) identificó que las cooperativas ecuatorianas mantienen enfoques basados en el taylorismo, con un liderazgo directivo del 52,96 %, lo que genera una discrepancia entre el estilo ejercido por los directivos y el liderazgo participativo esperado por los colaboradores. De manera similar, Palacios et al. (2023) evidenciaron la presencia de estilos autoritarios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar en Manabí, situación que limitaba la participación y motivación del personal.

Respecto a la cultura organizacional, Carrillo (2019) evidenció que las cooperativas ecuatorianas presentan una fuerte orientación hacia el logro de resultados, mientras que la motivación y el trabajo en equipo reciben menor atención.

Además, Barona y Tipan (2024) identificaron en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto que la cultura organizacional predominante es adhocrática y el liderazgo transformacional mantiene un nivel medio, factores que se relacionan con dificultades en rotación laboral y disminución del compromiso. Estos hallazgos reflejan que las condiciones internas de estas entidades pueden afectar la estabilidad y el desempeño organizacional.

En la provincia del Carchi, el sector cooperativo mantiene una importante presencia territorial, con cinco cooperativas con matriz, cuatro sucursales y treinta agencias

distribuidas en la zona (SEPS, 2026). Estas instituciones cuentan con aproximadamente 417 colaboradores distribuidos en diferentes niveles jerárquicos, quienes participan en procesos administrativos, financieros, comerciales y de atención al socio. Debido a la interacción permanente entre directivos y trabajadores, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional adquieren relevancia para el adecuado funcionamiento de estas entidades.

A pesar de la relevancia del sector, la evidencia científica disponible en la provincia del Carchi es limitada. Vinuesa (2022) analizó la gobernanza en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia y encontró que el indicador de liderazgo obtuvo una calificación de 4,64 sobre 5 desde la perspectiva de directivos y socios. Sin embargo, el estudio abordó el liderazgo de manera general y no consideró la percepción de los colaboradores ni su relación con la cultura organizacional.

Por tanto, no se dispone de evidencia empírica suficiente que permita comprender cómo se manifiestan estas variables dentro del sector ni como se vinculan entre sí. Esta situación limita la capacidad de los directivos para tomar decisiones orientadas a la mejora de los procesos internos. Por ello, surge la necesidad de analizar la relación entre ambas variables desde la percepción de los trabajadores, con el propósito de generar información que contribuya al fortalecimiento de la gestión organizacional y al desarrollo institucional del sector cooperativo en la provincia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación resulta conveniente al generar información concreta y actualizada sobre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. Los resultados aportarán un diagnóstico sobre la realidad de las variables en un contexto con escasas investigaciones previas, constituyendo una herramienta informativa relevante para el sector cooperativo y futuras investigaciones. La evidencia proporcionada podría ayudar a las instituciones a identificar áreas de mejora en sus prácticas de liderazgo y fortalecer su cultura organizacional.

Desde el enfoque social, los principales beneficiarios serán los colaboradores y directivos de las instituciones, quienes viven diariamente la realidad organizacional analizada, debido a que contarán con información objetiva sobre el entorno en el que trabajan. De forma indirecta, los socios y la comunidad en general también podrían beneficiarse, ya que el fortalecimiento del conocimiento sobre el sector contribuye al desarrollo económico y social de poblaciones con acceso limitado al sistema financiero tradicional.

Las variables organizacionales analizadas en este estudio inciden directamente en las condiciones laborales de los colaboradores del sector cooperativo, por lo que el trabajo se vincula con el ODS 8. La inclusión financiera de grupos vulnerables, promovida por las cooperativas de ahorro y crédito que constituyen el contexto de esta investigación, conecta también con el ODS 16 al fortalecer instituciones más transparentes, éticas y confiables. Estas dos dimensiones laboral e institucional muestran que el estudio aporta a más de un objetivo de desarrollo sostenible a la vez.

En cuanto a implicaciones prácticas, el sector cooperativo enfrenta una problemática vigente, ya que todavía predominan estilos de liderazgo tradicionales que pueden afectar la cultura organizacional. La investigación no propone estrategias de intervención concretas. Sin embargo, visibilizar cómo se relacionan ambas variables constituye, por sí solo, un aporte significativo para comprender la realidad interna de estas cooperativas.

Respecto al valor teórico, la investigación aborda un tema poco explorado dentro del sector cooperativo. Los estudios existentes se centran principalmente en la perspectiva del socio, mediante variables como la calidad del servicio, la satisfacción o el posicionamiento institucional, sin profundizar en la dinámica interna de estas organizaciones. Este análisis se enfoca en esa dimensión interna, específicamente en cómo se relacionan el liderazgo transformacional y la cultura organizacional dentro de las cooperativas. Con ello, se espera contribuir a las teorías existentes y ofrecer una base para futuras investigaciones en contextos similares.

Desde la utilidad metodológica, este estudio adapta y aplica escalas previamente desarrolladas y validadas al contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, lo que representa un aporte metodológico propio. Los procedimientos de recolección y análisis de datos empleados también pueden servir de referente para futuras investigaciones similares.

Este estudio se ubica dentro de la subárea UNESCO 34, educación comercial y administración, lo que confirma su relación directa con el campo administrativo. La temática se articula con la línea de investigación de la carrera de Administración de Empresas relacionada con gestión de intangibles y capital intelectual, dado que ambas variables constituyen activos estratégicos fundamentales para un adecuado funcionamiento institucional. Finalmente, el estudio se vincula con el perfil de egreso de la carrera, pues identifica una problemática en la gestión organizacional y aplica conocimientos sobre talento humano para comprender la realidad interna del sector.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de liderazgo transformacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.
- Determinar el nivel de cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.
- Establecer la relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi?
- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi?
- ¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la fundamentación del presente estudio, se revisaron tesis y artículos científicos relacionados con la temática, lo que permitió identificar similitudes significativas con las variables de estudio y sus dimensiones. A partir de estas investigaciones se seleccionaron los antecedentes más relevantes que se detallan a continuación:

Girardi y Rubim (2023) desarrollaron una investigación en una institución financiera brasileña orientada a analizar la percepción del liderazgo transformacional entre colaboradores. El problema principal fue la escasez de investigaciones para comprender la dinámica interna, donde se priorizan criterios económicos por encima de la gestión organizacional. El objetivo del estudio fue analizar la percepción de los empleados respecto al liderazgo ejercido por sus jefes inmediatos y comparar los resultados entre diferentes grupos de encuestados. Los autores señalan que en las entidades financieras todos los empleados actúan como seguidores al reportar a un líder inmediato, independientemente de su nivel jerárquico, lo que permite obtener una percepción más representativa del liderazgo ejercido. La metodología fue cuantitativa, descriptiva y empírica, con una encuesta aplicada a 603 empleados de una institución en todos los niveles jerárquicos. El instrumento utilizado fue el cuestionario de Gyensare et al. (2016), basado en las cuatro dimensiones de liderazgo transformacional propuestas por Bass y Avolio, con escala Likert del 1 al 5, con ajustes para adaptarlo al contexto específico de las entidades financieras. Los hallazgos mostraron que el promedio general de percepción de liderazgo transformacional fue de 3,72 sobre 5, donde la motivación inspiradora fue la dimensión mejor valorada con 3,91 y la consideración individualizada la más baja con 3,32. Los resultados indicaron que los empleados afirman que sus jefes inmediatos tienen la capacidad de motivar a sus seguidores, lo que descartó la hipótesis de un bajo nivel de liderazgo en el sector. El antecedente resulta relevante por su aplicación en un contexto financiero comparable al cooperativo y por constituir la fuente base del instrumento de medición empleado, cuya versión fue retomada y contextualizada para la presente investigación.

Njoki et al. (2024) desarrollaron una investigación en la ciudad de Nairobi, Kenia. El estudio surgió ante la escasa preparación gerencial de los líderes de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito (SACCOs), quienes son elegidos democráticamente por los socios sin necesariamente contar con las competencias requeridas para ejercer un liderazgo transformacional efectivo. La jubilación anticipada como estrategia de reducción de costos impide la alineación con los valores organizacionales, lo que deriva en entornos laborales con bajo nivel de compromiso del personal. El objetivo fue determinar el efecto moderador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de las cooperativas. La metodología usó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, transversal y de diseño no experimental. La muestra incluyó un líder de la alta dirección por cada una de las 40 cooperativas de la ciudad y al ser un censo, los investigadores decidieron aplicar un cuestionario estructurado a todos los líderes. Los hallazgos mostraron que, al incorporar la cultura organizacional como variable moderadora, la relación entre liderazgo transformacional y desempeño institucional se fortaleció. El estudio constituye un referente empírico relevante al demostrar que la cultura organizacional modera y amplifica la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño cooperativo.

En Perú, Paredes (2024) analizó la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el sector bancario de Lima. Las entidades bancarias enfrentan desafíos de deficiencia y adaptación, donde predomina el liderazgo transaccional enfocado en metas a corto plazo y recompensas en lugar de innovación. La cultura organizacional tiende a ser conservadora y jerárquica, lo que obstaculiza la creatividad para enfrentar la competencia de las fintechs. El objetivo general fue determinar el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y el liderazgo transformacional. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, correlacional y diseño no experimental. La muestra consideró a 123 colaboradores seleccionados por muestreo probabilístico. El instrumento para liderazgo transformacional se adaptó de Quang, fundamentado en la teoría de Bass y Avolio con 16 preguntas, mientras que el cuestionario de cultura organizacional se basó en el modelo de Denison a través del uso de escala tipo Likert. El diseño metodológico se centró en la percepción de los colaboradores, pues son quienes experimentan directamente lo que el líder proyecta. Los hallazgos se determinaron mediante baremo de tres niveles. El 62,6 % de los colaboradores perciben un nivel

medio de cultura organizacional, con destacada presencia de adaptabilidad, misión y participación. El 57,7 % percibe un nivel medio de liderazgo transformacional, con predominio de liderazgo de apoyo y visión. La prueba rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0,69, lo que indica una correlación positiva entre ambas variables, indicando que, a mayor nivel de liderazgo transformacional, mayor es también la valoración de la cultura organizacional. La investigación respalda la pertinencia de medir ambas variables desde la percepción de los colaboradores para evitar sesgos de autopercepción criterio que guiará la investigación.

Ramírez (2023) analizó la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el trabajo remoto de una empresa del sector call center en Lima, Perú. La problemática radicó en la presión constante por la productividad y calidad, lo que generaba entornos estresantes, actitudes negativas y control excesivo por parte de los supervisores, provocando una baja identificación del personal con valores y políticas institucionales. La muestra estuvo conformada por 134 trabajadores que fueron seleccionados bajo criterios de modalidad de trabajo y la vigencia de su contrato. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario digital que tomó en cuenta el modelo de cultura organizacional de Denison y las 4I de Bass y Avolio, validado por juicio de expertos. El autor utilizó el método de baremo en tres niveles: alto, medio y bajo, para condensar la información y sea más entendible la situación de la empresa. Los resultados evidenciaron una correlación positiva, con una rho de Spearman de 0,92 entre ambas variables. Los colaboradores situaron a ambas variables en nivel alto; la consideración individual fue la mejor valorada con 88,1 %, mientras que la consistencia fue predominante en cultura organizacional con un 89,6 %. En conclusión, el liderazgo transformacional se asocia positivamente con la cultura organizacional en contextos de trabajo remoto. Este antecedente demuestra la relación entre las variables en una empresa de atención al cliente, contexto comparable al de las cooperativas, cuya actividad principal también se centra en la prestación de servicios y atención a los usuarios.

En Colombia, Neira (2022) analizó los estilos de liderazgo en una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en Bogotá. El problema surge dado que estas instituciones enfrentan un entorno altamente competitivo que exige un manejo adecuado del talento humano y la necesidad de un liderazgo asertivo para evitar crisis administrativas, financieras u operativas. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, descriptivo y de corte transversal, con la aplicación del Cuestionario MLQ

desarrollado por Bass y Avolio (1994) a 70 colaboradores, ya que son ellos quienes califican el comportamiento de los líderes. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional fue el estilo predominante con un 76 %, por encima del transaccional 54 % y laissez-faire 9 %, razón por la cual los directivos son percibidos como líderes carismáticos, seguros y éticos. La dimensión mejor valorada fue la influencia idealizada, mientras que la consideración individualizada obtuvo la calificación más baja debido a que la elevada carga de subordinados por jefe inmediato limita el tiempo dedicado a la enseñanza y orientación. La investigación aporta evidencia sobre la predominancia del liderazgo transformacional en estas entidades, hecho que respalda la pertinencia de analizar esta variable.

En Ecuador, Pilamunga y Goyes (2024) investigaron el liderazgo transformacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío Mora Ltda., cantón San Miguel de la provincia de Bolívar. El estudio surgió ante la necesidad de generar evidencia sobre la aplicación del liderazgo transformacional, situación que impedía la adopción de estrategias basadas en evidencia para mejorar su gestión. El objetivo fue evaluar cómo se aplica el liderazgo transformacional en la cooperativa y la forma en que es percibido por los empleados. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo y un diseño de campo no experimental; se trabajó con la población total de la sucursal, que consta de 45 empleados. El instrumento consistió en una adaptación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) de Bass y Avolio, con 36 ítems en escala de Likert de 5 puntos. Los resultados obtenidos reflejan que el 91 % de los empleados califica el liderazgo transformacional en la cooperativa como excelente, mientras que existe una percepción negativa del 80 % de los estilos de liderazgo pasivos como el laissez-faire. Los autores concluyeron que el liderazgo transformacional genera condiciones favorables para el compromiso y la eficiencia operativa en la cooperativa. El estudio aporta evidencia sobre la predominancia del liderazgo transformacional en una cooperativa ecuatoriana y confirma la percepción favorable ante este estilo de dirección.

Galarza (2019) investigó el liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. El estudio surgió ante la necesidad de comprender cómo los estilos de liderazgo se vinculan con el desempeño en las cooperativas ecuatorianas, dado que los entornos inciertos exigen líderes capaces de adaptarse al cambio y responder a exigencias globales. El objetivo fue analizar la relación existente entre estilos y dimensiones de liderazgo con el desempeño financiero. El estudio adoptó un enfoque

cuantitativo con alcance descriptivo, exploratorio y correlacional, con una muestra de seis cooperativas y un total de 1 065 colaboradores. El cuestionario utilizado fue diseñado considerando los aportes de autores como Bass y Avolio con una escala de tipo Likert para medir la relación líder-miembro (LMX). Los hallazgos evidenciaron que el estilo de liderazgo predominante es el directivo y la dimensión mejor valorada fue la carismática orientada al trabajo en equipo. Se identificó una discrepancia significativa entre el liderazgo real ejercido y el liderazgo ideal esperado por los colaboradores. El antecedente demuestra que el estilo de dirección se vincula con las condiciones internas que sostienen la gestión de las cooperativas.

Galarza et al. (2019) analizaron los estilos de liderazgo específicamente en cooperativas del segmento 1 desde un enfoque orientado a la construcción de un modelo lineal de resultados. El propósito principal fue determinar el estilo predominante en los jefes inmediatos y construir un modelo lineal de equilibrio en resultados. El procedimiento que realizaron incluyó correlación, análisis factorial y regresión lineal. Los resultados evidenciaron un estilo de liderazgo sinérgico, caracterizado por participación, orientación a personas y resultados, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones. El modelo lineal demostró que estas dimensiones explican el 78,9 % de la variación de los resultados institucionales. Los autores concluyeron que el liderazgo sinérgico favorece el equilibrio entre resultados institucionales y necesidades del personal. Asimismo, propusieron como línea de investigación futura determinar la relación entre cultura organizacional y liderazgo en el sector cooperativo, lo que respalda la pertinencia de la investigación.

Carrillo (2019) desarrolló una tesis doctoral centrada en cooperativas de ahorro y crédito. La investigación se orientó a comprender cómo la cultura organizacional formada a partir de la memoria histórica institucional contribuye a que las cooperativas afronten cambios y logren resultados financieros favorables. El estudio tuvo un enfoque mixto con muestreo no probabilístico, considerando el 19,2 % del total de cooperativas del segmento uno en el país. La técnica empleada fue la encuesta y entrevista aplicadas a directivos y colaboradores con una muestra de 1 004 participantes. El instrumento aplicó la metodología de Felcman y Góngora, que integra aportes de Schein y Denison, con un alfa de Cronbach de 0,97. Los hallazgos identificaron que domina una cultura organizacional exigente 43,5 % e integrativa 36,6 %, siendo el 80,1 % de los miembros quienes perciben una alta orientación hacia resultados.

Adicionalmente, se confirmaron correlaciones significativas entre desempeño financiero y culturas orientadas a resultados, en especial las culturas exigente e integrativa. La investigación evidencia que la cultura organizacional en el sector cooperativo se orienta principalmente hacia resultados, descuidando dimensiones como motivación y trabajo en equipo, lo que respalda el estudio de esta variable.

Barona y Tipán (2024) investigaron la relación entre cultura organizacional y retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto del Pilacoto, ante la alta rotación laboral que afectaba la motivación del personal y la estabilidad de la institución. La metodología fue cuantitativa, diseño no experimental, descriptivo y correlacional, con 36 colaboradores a quienes se les aplicó una encuesta adaptada del modelo OCAI con escala de Likert. Los resultados evidenciaron que la cultura organizacional predominante fue la adhocrática con un 64 %. Respecto a la retención del talento humano, el liderazgo transformacional fue incluido como una de sus dimensiones, registrando un nivel medio. El coeficiente de Pearson indicó una relación positiva moderada de 0,62 entre las variables, lo que evidencia que la cultura organizacional se asocia con la permanencia del personal. El estudio aporta evidencia sobre cómo la cultura organizacional y el liderazgo transformacional coexisten en estas instituciones, justificando la necesidad de profundizar en el análisis de ambas variables.

Ordoñez y Osorio (2024) analizaron la cultura organizacional y su relación con la conducta innovadora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Occidental. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional, con una muestra de 79 colaboradores de seis sucursales en la provincia de Cotopaxi. El cuestionario utilizó las bases teóricas de Lukes y Stephen (2017) para el comportamiento innovador. Los resultados reflejan que el 60,36 % percibió la cultura organizacional en nivel medio, mientras que el 69,63 % mostró un comportamiento innovador alto. El coeficiente Rho de Spearman fue de 0,45 indicando una correlación positiva moderada entre las variables. El estudio respalda la pertinencia de incluir innovación y adaptación como dimensión de la cultura organizacional de las cooperativas, al confirmar que factores culturales internos se asocian con la capacidad innovadora de los colaboradores. Los hallazgos también evidencian que las condiciones internas de la organización se asocian con la disposición de los colaboradores hacia el cambio y la mejora continua.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Liderazgo Transformacional

Según Valera (2023), este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para influir en sus seguidores y motivarlos hacia el logro de objetivos compartidos, promoviendo al mismo tiempo procesos de cambio y transformación continua. El liderazgo transformacional surgió como alternativa al liderazgo transaccional que prioriza las recompensas, castigos y ascensos que condicionaban el comportamiento de los seguidores sin tomar en cuenta el compromiso con los objetivos institucionales.

El concepto fue introducido por Burns (1978), quien planteó que la relación entre líderes y seguidores permite elevar los niveles de motivación e implicación de ambas partes. Posteriormente, Bass (1985) amplió esta perspectiva al señalar que los líderes transformacionales generan en sus seguidores confianza, respeto y admiración, logrando que estos trasciendan sus intereses individuales en beneficio de los objetivos colectivos. Este estilo de liderazgo va más allá de dirigir actividades, pues incide directamente en las actitudes, los comportamientos y el desempeño de los colaboradores.

En el ámbito práctico, este modelo se asocia a líderes que transmiten metas, fomentan el sentido de pertenencia, desafían las rutinas de trabajo y apoyan el crecimiento del equipo. De igual manera, Portilla et al. (2024) sostienen que este estilo de liderazgo impulsa conductas orientadas al cambio, la innovación y la mejora organizacional mediante la influencia positiva que el líder ejerce sobre sus colaboradores.

Sin embargo, para lograr cambios en la organización, se debe tener personas que los promuevan; de ahí la importancia de contar con un líder con características transformacionales (García et al., 2022). En las cooperativas de ahorro y crédito, estas cualidades adquieren especial relevancia debido a que las actividades financieras requieren altos niveles de confianza, trabajo colaborativo, adaptación al cambio y orientación al servicio.

El liderazgo transformacional se mide a partir del modelo de las cuatro dimensiones o "4I", tal como lo plantean Bass y Avolio (1994): influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estas dimensiones permiten evaluar conductas específicas observables por los colaboradores, razón por la cual han sido ampliamente utilizadas en investigaciones

desarrolladas en organizaciones financieras (Girardi y Rubim, 2023). A continuación, se describen las cuatro dimensiones que conforman el modelo de las 4I:

- **Influencia Idealizada**

El comportamiento ético, la integridad y la coherencia del líder en sus acciones son los rasgos centrales de esta dimensión, según el planteamiento original de Bass y Avolio (1994). Estos rasgos generan admiración, respeto y confianza entre quienes forman parte de la organización. La influencia idealizada, en este sentido, no depende únicamente de la autoridad formal del cargo: depende de la credibilidad que el líder construye mediante sus decisiones y comportamientos cotidianos.

Afshari (2021) señala que los líderes que evidencian influencia idealizada logran mayores niveles de compromiso organizacional, ya que actúan como modelos a seguir para sus colaboradores. Esto ocurre porque el comportamiento ético del líder genera en el equipo mayor disposición para asumir responsabilidades institucionales y trabajar en función de los objetivos colectivos. En entidades financieras, la confianza en la dirección se asocia con compromiso y seguimiento de objetivos institucionales.

Las cooperativas de ahorro y crédito dependen especialmente de esta dimensión, ya que sus relaciones laborales se fundamentan en principios de responsabilidad, transparencia y confianza. Castro et al. (2024) destacan que las conductas éticas y responsables favorecen la legitimidad institucional dentro de las organizaciones financieras. Por esta razón, la influencia idealizada contribuye a consolidar una cultura basada en valores compartidos. El respeto hacia el líder se construye cuando su conducta resulta coherente con los valores que la organización reconoce como legítimos.

En esta investigación, la influencia idealizada se entiende como la capacidad del líder para generar respeto, confianza y credibilidad mediante comportamientos coherentes con los valores institucionales. Para evaluarla, se toman en cuenta indicadores como el interés por el bien del equipo y el respeto hacia el líder. También se considera la autoridad y confianza que este inspira, junto con la seguridad demostrada en la toma de decisiones.

- **Motivación inspiradora**

Guerra (2024) menciona que los líderes con altos niveles de motivación inspiradora logran algo puntual, sus colaboradores se comprometen genuinamente con el

trabajo que realizan. Ese compromiso no queda solo en el discurso, sino que se traduce en participación activa dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. El motivo es que el líder convierte las metas institucionales en algo que el equipo siente como propio, lo que a su vez fortalece la identificación y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Udin (2023) afirma que la comunicación efectiva de los logros, avances y expectativas futuras fortalece la motivación de los colaboradores. Este impulso incrementa la confianza del equipo para afrontar nuevos desafíos. Los colaboradores que comprenden la importancia de sus actividades y perciben que forman parte de un proyecto con visión de futuro desarrollan mayores niveles de compromiso y disposición para contribuir al éxito institucional.

La motivación inspiradora alinea los objetivos individuales con los institucionales dentro de las entidades financieras. Girardi y Rubim (2023) encontraron que los colaboradores valoran de forma positiva a los líderes que logran transmitir entusiasmo, optimismo y confianza frente al cumplimiento de las metas.

En este estudio, la dimensión se define como la capacidad del líder para comunicar una visión clara y motivadora, capaz de despertar entusiasmo en los colaboradores. Su evaluación considera indicadores como el optimismo sobre el futuro y el entusiasmo frente al trabajo. También toma en cuenta la claridad de la visión institucional y la confianza en el cumplimiento de las metas propuestas.

- **Estimulación intelectual**

Inombi et al. (2024) identificaron que los líderes con esta capacidad estimulan la innovación y el pensamiento crítico entre los miembros del equipo. Como resultado, sus colaboradores incrementan la creatividad y logran resolver problemas con mayor eficacia. Esta dimensión promueve, además, la capacidad analítica y la búsqueda de soluciones desde distintos ángulos.

La estimulación intelectual aparece cuando el líder promueve análisis crítico y búsqueda de soluciones frente a problemas organizacionales. Bass y Avolio (1994) explican esta dimensión como una conducta transformacional que impulsa nuevas formas de pensamiento y favorece el aprendizaje dentro del trabajo, su orientación organizativa radica en mejorar decisiones y procesos, en vez de una creatividad de forma genérica. Ahora bien, las adaptaciones regulatorias y las nuevas exigencias de

atención al socio establecen la necesidad de contar con personal que revise la práctica habitual.

Girardi y Rubim (2023) plantean que el líder efectivo evita imponer respuestas únicas y, en su lugar, invita al equipo a reevaluar sus puntos de vista para conocer perspectivas diferentes. En instituciones financieras, la estimulación intelectual anima a sus trabajadores a cuestionar el statu quo y alinear sus objetivos personales con las metas estratégicas de la organización para poder adaptarse frente a entornos competitivos. En la práctica, se evidencia cuando los líderes fomentan el pensamiento crítico, impulsan la búsqueda de perspectivas diferentes, promueven el análisis de problemas y estimulan nuevas formas de realizar las tareas dentro de la organización.

- **Consideración individualizada**

Khan et al. (2022) definen esta dimensión como un atributo en el que los líderes suelen brindar capacitación a sus seguidores con atención personalizada para fortalecer habilidades y destrezas. Esa idea parte de que cada colaborador es diferente, tiene otras necesidades, otras capacidades y otras expectativas; por eso no todos responden igual a un mismo estilo de dirección.

Pérez (2025) propone que los líderes actúan como mentores y deben considerar las necesidades de sus seguidores e impulsar su desarrollo individual para lograr que cada uno sea más competente cada día. Los colaboradores que perciben que son valorados de forma individual desarrollan un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

En el ámbito cooperativo, la consideración individualizada suele ser menor y es necesario que las personas que están en jefaturas conozcan el desempeño de cada colaborador (Lucero y Macías, 2023). El conocimiento del rendimiento individual resulta relevante en organizaciones de servicios financieros, pues el desempeño de cada colaborador incide directamente en la calidad de atención prestada a los socios.

El líder puede brindar retroalimentación oportuna y orientar a cada miembro del equipo hacia la mejora continua, lo que fortalece la calidad del servicio y contribuye a la permanencia del talento humano en la institución. La consideración individualizada se refleja mediante acciones de enseñanza y capacitación, apoyo al

desarrollo de fortalezas y debilidades de cada colaborador y seguimiento continuo del desempeño laboral.

2.2.2. Cultura organizacional

Existen diversas posturas para definirla, ya que el concepto ha evolucionado incorporando perspectivas complementarias que enriquecen su comprensión. Schein (1988) plantea que se trata de un modelo de presunciones básicas desarrolladas por un grupo para aprender a enfrentarse con sus problemas externos e internos.

Según Salcedo (2022), la cultura organizacional comprende un conjunto de valores, creencias, normas y patrones de conducta compartidos por los miembros de una organización, los cuales orientan la forma en que las personas se relacionan en el entorno laboral. Por su parte, Rocha et al. (2022) sostienen que la cultura representa un sistema de significados compartidos que se construye progresivamente y permite diferenciar a una organización de otra.

Además, la cultura organizacional influye directamente en la toma de decisiones, el desempeño de los colaboradores, la capacidad de adaptación y la forma en que se desarrollan las relaciones internas. Una cultura sólida facilita la integración de los trabajadores, refuerza la identidad institucional y favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Carrillo, 2019).

En las cooperativas, este elemento adquiere especial relevancia, pues estas entidades fundamentan su funcionamiento en principios de cooperación y responsabilidad social. Díaz (2023) añade que la identidad de las organizaciones cooperativas se encuentra estrechamente vinculada con los valores compartidos por sus integrantes y con las prácticas organizacionales que orientan su gestión. En consecuencia, una cultura adecuada favorece la permanencia del talento humano, mejora la calidad del servicio y fortalece el cumplimiento de las metas institucionales.

En este estudio, la variable se entiende como el conjunto de valores, normas, comportamientos y prácticas compartidas que orientan el funcionamiento de la organización. Sus cinco dimensiones se describen a continuación:

- **Innovación y Adaptación**

Duarte y Ochoa (2024) sostienen que estas capacidades permiten a las organizaciones mantenerse vigentes frente a escenarios caracterizados por transformaciones económicas, tecnológicas y sociales cada vez más aceleradas.

Las organizaciones que no integren estas variables en su cultura organizacional quedarán obsoletas ante los cambios del mercado y su entorno. La innovación y la adaptación revelan la capacidad cultural de una organización para responder al contexto y alterar sus prácticas cuando cambian las condiciones.

Ordoñez y Osorio (2024) destacan que una cultura orientada a la innovación despierta creatividad en los colaboradores, sostiene el aprendizaje continuo y abre espacio para la participación activa en los procesos de mejora. En las cooperativas de ahorro y crédito, la innovación y adaptación resultan fundamentales debido a los constantes cambios regulatorios, tecnológicos y competitivos que enfrenta el sector financiero. En esta investigación, la dimensión se evalúa mediante indicadores relacionados con la consideración de la opinión de los clientes, la aceptación de ideas nuevas y el aprendizaje constante de los colaboradores, elementos que permiten identificar el nivel de innovación y adaptación presente dentro de la organización.

- **Orientación a resultados**

Según Robbins y Judge (2017), es el grado en que la organización orienta sus esfuerzos a cumplir objetivos concretos, no solo en términos de resultados, sino de cómo se estructuran las actividades y decisiones para llegar a ellos de la manera eficiente. La dirección se asocia con la orientación a resultados cuando comunica metas claras y promueve involucramiento dentro de la cultura interna.

La dimensión se respalda en el modelo Organizational Culture Profile (OCP), el cual identifica la orientación a resultados como el deseo de cumplir con los objetivos institucionales y mantener altas expectativas respecto a los resultados obtenidos por sus miembros. Tadesse y Debela (2024) sostienen que este componente refleja el compromiso institucional con el logro de resultados y con el mantenimiento de estándares elevados de desempeño.

Las organizaciones orientadas a resultados suelen mostrar una cultura caracterizada por la claridad de objetivos, la definición de responsabilidades y el seguimiento del desempeño. Sin embargo, Franco et al. (2022) advierten que la búsqueda de resultados debe mantenerse en equilibrio con el bienestar de los colaboradores, ya que una presión excesiva puede generar efectos negativos sobre la motivación y el clima laboral. Por ello, el cumplimiento de objetivos debe complementarse con

prácticas organizacionales que favorezcan el desarrollo y reconocimiento del personal.

Esta dimensión se analiza mediante la claridad de metas, la revisión de resultados y el reconocimiento del cumplimiento de los objetivos institucionales. Los indicadores permiten identificar el nivel de orientación a resultados existente dentro de las cooperativas de ahorro y crédito y evaluar si las prácticas internas favorecen el cumplimiento de los objetivos sin comprometer el bienestar de los colaboradores.

- **Clima Organizacional**

Martínez y Ordoñez (2021) lo definen como el ambiente interno de la organización en el que influye el comportamiento de todos los colaboradores frente a su entorno laboral y situaciones que se presenten. El clima organizacional es un aspecto intangible, pero tiene un impacto directo en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores.

Litwin y Stringer fueron los primeros en conceptualizar este concepto, definiéndolo como un filtro a través del cual se perciben fenómenos objetivos de la institución para comprender cómo inciden en la motivación y comportamiento de los colaboradores (Huamán, 2023). En este sentido, el clima es una construcción subjetiva que cada colaborador elabora a partir de sus experiencias dentro de la organización, lo que significa que distintos individuos pueden tener diversas percepciones de un mismo entorno.

Trocoso et al. (2024) plantean que el clima organizacional es el medio donde los colaboradores, al realizar sus funciones diarias, generan percepciones que pueden ser beneficiosas o perjudiciales para el grupo. Un entorno favorable ocurre cuando los trabajadores cumplen sus funciones sin perjudicar a los demás, toman en cuenta las opiniones de sus compañeros y están orientados al cumplimiento de los objetivos (Gutiérrez y Gómez, 2024). Las organizaciones actuales reconocen que ofrecer un clima laboral adecuado resulta importante para poder elevar el compromiso de los empleados y el cumplimiento de metas institucionales.

El clima organizacional se construye a partir de las percepciones que los colaboradores desarrollan sobre su entorno de trabajo y sobre las relaciones que mantienen dentro de la organización (Mendoza et al., 2022). Un ambiente laboral positivo incrementa la satisfacción, la motivación y el compromiso de los trabajadores, mientras que un clima negativo puede generar conflictos,

desmotivación y disminución del desempeño. Por esta razón, la evaluación de esta dimensión considera aspectos relacionados con el reconocimiento del trabajo bien realizado, la existencia de una comunicación efectiva y la confianza entre los miembros de la organización. Además, considera el cuidado de la salud física y mental de los colaboradores y la orientación de las actividades hacia el bienestar común.

- **Trabajo en Equipo**

Katzenbach y Smith (1993) lo definen como un grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito compartido. La dimensión se fundamenta en la teoría de la interdependencia de Deutsch, que menciona que existe interdependencia positiva cuando las personas comparten y colaboran para alcanzar un mismo objetivo (Rogers et al., 2021). La interdependencia constituye el principio esencial que sostiene la cooperación dentro de cualquier organización.

Zevallos et al. (2024) mencionan que el equipo debe estar formado por personas con la mejor disposición posible para alcanzar objetivos colectivos. La dimensión se relaciona con el involucramiento de los miembros y la capacidad de rendir eficazmente entre todos con la finalidad de superar esfuerzos individuales. Sin embargo, el desconocimiento del papel a desempeñar y la carencia de normas desvía los esfuerzos lejos de la meta compartida (Ruíz y Sánchez, 2021). Por ello, una cultura que fomente el trabajo en equipo debe establecer roles claros y normas compartidas que orienten hacia el comportamiento colectivo.

Vargas (2026) establece que el trabajo en equipo constituye una habilidad esencial para enfrentar los retos actuales que requieren de inteligencia y esfuerzo colectivo, basado en comunicación, confianza y liderazgo que fomente la colaboración. Los procesos se desarrollan con mayor eficiencia y se fortalece el sentido de pertenencia hacia la organización cuando los colaboradores mantienen relaciones laborales positivas y existe una adecuada distribución de responsabilidades. En consecuencia, esta dimensión se analiza considerando la práctica del trabajo en equipo, las buenas relaciones laborales entre compañeros y la coordinación existente entre los trabajadores para el cumplimiento de las actividades institucionales.

- **Valores Organizacionales**

Schein (2010) plantea que los valores organizacionales surgen de las convicciones de los fundadores y líderes sobre lo que consideran correcto o funcional en la

organización. El autor los posiciona como el segundo nivel de cultura organizacional y señala que cuando estos valores son compartidos y practicados por todos los miembros, se convierten en una guía de decisiones y acciones cotidianas.

Según Rincón y Aldana (2021), los valores organizacionales orientan las conductas de los colaboradores y fortalecen el compromiso con la misión y visión institucional. Cordero et al. (2021) enfatizan que la alineación entre los valores personales y organizacionales favorece la construcción de una identidad institucional sólida, incrementa la cohesión interna y fortalece la identificación de los colaboradores con la organización. Una estrategia de cambio que permita forjar una empresa eficaz y competitiva requiere de una cultura organizacional con principios firmes y coherentes (Bellon et al., 2022). Estos valores, en consecuencia, orientan el comportamiento interno de la organización y también influyen en su imagen y reputación institucional.

En el sector financiero popular y solidario, estos principios adquieren una importancia particular. Luque y Peñaherrera (2021) explican que estas entidades fundamentan su funcionamiento en la cooperación, la responsabilidad social, la solidaridad, la transparencia y el compromiso con la comunidad. Por ello, la existencia de valores compartidos favorece la confianza de los colaboradores, fortalece la identidad cooperativa y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este estudio, los valores organizacionales son los principios que guían las decisiones, los comportamientos y las relaciones dentro de la organización. La dimensión se evalúa mediante indicadores relacionados con la responsabilidad social, el respeto y la honestidad institucional que permiten identificar el nivel de interiorización y aplicación de los valores por parte de los colaboradores.

2.2.3. Relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional

La relación entre las variables encuentra su sustento teórico en los planteamientos de Bass y Avolio (1993), quienes propusieron que existe una interacción constante entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Los líderes fomentan el desarrollo cultural, el refuerzo de normas y comportamientos dentro de la organización mientras que las normas culturales surgen y se modifican en función de lo que el líder prioriza. Desde esta perspectiva, las características y valores que definen la cultura de una organización son transmitidos por su liderazgo y progresivamente adoptados por los colaboradores.

La postura teórica es complementada por Schein (2010) menciona que los éxitos del grupo validan las suposiciones y valores de los líderes, los cuales determinan posteriormente el modo en que la cultura orienta el liderazgo para las generaciones siguientes. El autor sostiene que esta dinámica no puede separarse del liderazgo, pues ambas se construyen de forma simultánea, siendo este el proceso que activa y sostiene esa construcción compartida.

Bass y Avolio (1993) señalan que los líderes transformacionales modifican la cultura al comprenderla realineando sus supuestos y valores compartidos hacia una nueva visión, lo que favorece entornos organizacionales orientados al cambio, la innovación y el compromiso colectivo. En este estudio, ambas variables se analizan desde la percepción de los colaboradores, dado que son quienes experimentan de forma directa tanto el estilo de liderazgo ejercido por sus jefes inmediatos como las dinámicas culturales.

Estas instituciones fundamentan su gestión en principios de cooperación, transparencia y orientación al servicio (Luque y Peñaherrera, 2021), lo que hace que esta relación cobre especial relevancia dentro del sector cooperativo. El liderazgo transformacional y la cultura organizacional constituyen variables interdependientes cuya dinámica de interacción determina la forma en que los colaboradores comparten valores, asumen compromisos y orientan su comportamiento hacia los objetivos institucionales. Esta interacción permite entender la realidad organizacional interna de estas entidades y contribuye al fortalecimiento de su gestión institucional.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) definen el enfoque cuantitativo como la recolección y el análisis de datos numéricos, orientados a responder preguntas de investigación y comprobar hipótesis mediante procedimientos estadísticos. Este estudio adoptó dicho enfoque porque sus objetivos requieren medir el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. La información se recolectó mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, aplicado a colaboradores de las cooperativas incluidas en el estudio. Cada respuesta se codificó del 1 al 5, según el grado de aceptación frente a las afirmaciones del instrumento.

Creswell (2021) explica que, en los estudios cuantitativos, las variables se examinan mediante procedimientos estadísticos que permiten medir, comparar y comprobar de forma empírica las relaciones entre ellas. Su aplicación permitió determinar los niveles de ambas variables y analizar la relación estadística existente entre ellas.

3.1.2. Tipo de Investigación

- Descriptiva

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos u otros fenómenos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Este tipo de investigación permite examinar de manera sistemática las características de una población, organización o contexto específico, facilitando la comprensión objetiva de la realidad estudiada.

En la investigación, este tipo de estudio permitió describir los niveles de liderazgo transformacional y cultura organizacional percibidos por los colaboradores en las instituciones participantes. Asimismo, facilitó la identificación de las características más relevantes de cada variable y de sus dimensiones, proporcionando una visión detallada de la realidad organizacional analizada.

- Correlacional

La investigación correlacional tiene como finalidad determinar la relación existente entre dos o más variables dentro de un contexto específico (Creswell, 2021). Su propósito principal consiste en determinar si las variables presentan asociaciones significativas y establecer la intensidad o dirección de dicha relación, permitiendo comprender cómo el comportamiento de una variable puede vincularse con otra.

El alcance correlacional permitió analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Además, posibilitó examinar la asociación entre las dimensiones de ambas variables mediante técnicas estadísticas apropiadas para el tipo de datos obtenidos.

3.1.3. Diseño

La investigación no experimental se caracteriza por analizar los fenómenos en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables objeto de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Este diseño permite observar y examinar la realidad tal como se presenta en el entorno investigado, facilitando la observación objetiva sobre comportamientos, percepciones y relaciones existentes entre los fenómenos estudiados. Su aplicación permitió estudiar las variables sin alterar las condiciones presentes en las entidades financieras participantes.

El corte transversal implica que los datos fueron recolectados en un único momento, lo que permitió obtener una descripción del estado de los constructos objetivo de estudio (Creswell, 2021). La información de esta investigación fue recopilada durante un período específico sin realizar seguimiento posterior a los colaboradores.

3.2. HIPÓTESIS

Hi: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.

H0: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Liderazgo Transformacional

Bass y Avolio (1994) conceptualizan al liderazgo transformacional como un estilo de dirección que genera cambios positivos en los seguidores mediante motivación,

inspiración, confianza y el desarrollo de sus capacidades. En este estudio, se entiende como el conjunto de comportamientos que los líderes ejercen para influir positivamente en los colaboradores de las cooperativas.

Variable dependiente: Cultura Organizacional

Schein (2010) define la cultura organizacional como el conjunto de presunciones básicas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros y se transmiten a quienes se integran a la organización. En esta investigación, se entiende como el conjunto de prácticas, valores y comportamientos que caracterizan el ambiente interno del contexto de estudio.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Interés por el bien del equipo. Respeto hacia el líder. Autoridad y confianza. Sentido de decisión. Importancia del trabajo en equipo.	Encuesta	Cuestionario
	Motivación inspiradora	Optimismo sobre el futuro. Entusiasmo frente al trabajo. Visión clara del futuro. Confianza en el cumplimiento de metas.		
	Estimulación intelectual	Reevaluación de puntos de vista. Búsqueda de perspectivas diferentes. Análisis de problemas desde varios ángulos. Impulso a nuevas formas de realizar tareas.		
	Consideración individualizada	Enseñanza y capacitación. Apoyo al desarrollo de fortalezas y debilidades. Retroalimentación periódica sobre el trabajo.		
Cultura organizacional	Innovación y adaptación	Consideración de la opinión de los clientes. Aceptación de ideas nuevas. Aprendizaje constante.	Encuesta	Cuestionario
	Orientación a resultados	Claridad de metas. Revisión de resultados. Reconocimiento del cumplimiento de metas.		
	Clima organizacional	Reconocimiento del trabajo bien hecho. Comunicación efectiva. Confianza en los trabajadores. Cuidado de la salud mental y física. Trabajo por el bien común.		
	Trabajo en equipo	Práctica del trabajo en equipo. Buenas relaciones laborales. Coordinación entre trabajadores.		
	Valores organizacionales	Responsabilidad social. Respeto. Honestidad institucional.		

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Métodos

El método deductivo parte de principios generales, teorías o conocimientos previamente establecidos para analizar situaciones particulares y obtener conclusiones específicas (Bernal, 2010). En el estudio, este método se utilizó en el análisis relacional de las variables, partiendo de teorías organizacionales hacia dimensiones e indicadores medibles en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi.

Además, el método analítico constituye un procedimiento de investigación orientado a descomponer un fenómeno en sus partes o elementos esenciales para estudiarlos de manera individual y comprender su funcionamiento dentro del conjunto (Creswell, 2021). Su implementación permitió evaluar de forma detallada las dimensiones del liderazgo transformacional y la cultura organizacional. Esta evaluación contribuyó a una interpretación estructurada y precisa de los resultados obtenidos.

Por su parte, el método estadístico reúne las técnicas necesarias para recopilar, organizar, analizar e interpretar datos cuantitativos y así obtener resultados objetivos y verificables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Los datos se presentaron en tablas y gráficos, lo que facilitó la interpretación de los resultados. Esta presentación permitió, además, comprobar la relación existente entre las variables y generar conclusiones respaldadas por evidencia empírica.

3.4.2. Técnica

Duarte y Guerrero (2024) describen la encuesta como un método sistemático para reunir datos de un grupo amplio de personas, siguiendo pasos previamente definidos que aseguran la representatividad de la muestra. Este método resulta útil cuando se busca cuantificar información de una población numerosa, de forma ordenada y comparable.

La encuesta se dirigió a colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi que desempeñaban funciones administrativas, operativas y de atención al cliente. Su aplicación permitió obtener información sobre la percepción de los participantes respecto al liderazgo transformacional y la cultura organizacional presentes en estas instituciones, generando datos cuantificables para el análisis estadístico posterior.

3.4.3. Instrumentos

Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) describen el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se desean medir. El instrumento incluyó datos demográficos y 33 ítems con escala Likert de cinco niveles, donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo. La escala se seleccionó por ser la variante más utilizada en investigación cuantitativa al incluir una opción neutral que evita forzar posiciones extremas.

El cuestionario se estructuró en tres bloques: datos demográficos, liderazgo transformacional y cultura organizacional. Los datos sociodemográficos permitieron caracterizar a los participantes según edad, género, nivel de educación, área de trabajo, cargo y tiempo de laborar en la institución. El bloque de liderazgo incluyó 16 ítems sobre influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. El apartado de cultura organizacional incluyó 17 ítems distribuidos en innovación y adaptación, orientación a resultados, clima organizacional, trabajo en equipo y valores organizacionales.

El instrumento de liderazgo transformacional fue desarrollado originalmente en inglés por Girardi y Rubim (2023), por lo que fue sometido a validación de contenido mediante juicio de tres expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de la traducción y adaptación de los ítems al contexto.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1. Población

La población corresponde al conjunto de elementos con características comunes sobre los cuales se desea obtener información (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). En la provincia del Carchi existen 17 cooperativas de ahorro y crédito activas, distribuidas en 39 puntos de atención entre matrices, sucursales y agencias en los seis cantones de la provincia (SEPS, 2026).

El portal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria proporciona información sobre la cantidad de instituciones; sin embargo, los datos de nómina y talento humano son de carácter reservado.

La consulta directa a cada institución permitió conocer el número real de trabajadores de cada una de las entidades. A partir de este levantamiento se determinó una población total de 417 colaboradores que desempeñan funciones

administrativas, financieras, comerciales y de atención al cliente dentro de las instituciones. La selección de esta población se fundamentó en que los colaboradores mantienen una interacción directa con las prácticas de liderazgo y participan de manera cotidiana en la cultura organizacional.

En estudios del sector financiero, la percepción del colaborador constituye una fuente válida para medir el liderazgo transformacional y su relación con variables organizacionales internas (Girardi y Rubim, 2023). La distribución por cantón se presenta en la Tabla 2, dado que por razones de confidencialidad las instituciones proporcionaron la información bajo reserva, sin autorizar la divulgación de datos individuales por entidad.

Tabla 2. Distribución de colaboradores por cantón

Cantón	Número de colaboradores
Tulcán	259
Montúfar	91
Huaca	14
Mira	20
Bolívar	21
Espejo	12
Total	417

3.5.2. Muestra

El muestreo no probabilístico consiste en seleccionar participantes que poseen características específicas relacionadas con los objetivos de la investigación, sin que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser escogidos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). La modalidad por conveniencia selecciona participantes en función de la facilidad de acceso y disponibilidad para el investigador, siendo pertinente cuando existen restricciones para alcanzar a toda la población (Etikan et al., 2016). Para calcular el tamaño de la muestra, se empleó la fórmula de población finita, dado que es adecuada cuando la población es limitada y se busca obtener una muestra representativa.

$$\frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **N** = población total (417)
- **Z** = nivel de confianza (1,96)

- **p** = probabilidad de éxito (0,5)
- **q** = probabilidad de fracaso (0,5)
- **e** = error permitido (0,05)

$$n = \frac{1,96^2 * 417 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (417 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 201$$

Este estudio incluyó únicamente a colaboradores con funciones estratégicas, intermedias u operativas: personal administrativo, financiero, comercial y de atención al socio. Estos colaboradores mantienen contacto directo con las prácticas de liderazgo y con la cultura organizacional de cada cooperativa.

El personal de servicios generales, limpieza y seguridad fue excluido debido a que estos cargos suelen ser cubiertos por empresas externas razón por la cual no forman parte de la estructura organizacional interna de las cooperativas. La investigación no contó con un marco muestral completo que permitiera aplicar un procedimiento probabilístico de selección aleatoria.

La muestra final quedó conformada por 201 colaboradores y la selección dependió de la autorización y apertura de cada institución durante el período de recolección de datos, dado que algunas entidades requerían procesos de autorización más extensos que limitaron su participación. Por esta razón, no se realizó una estratificación por cantón ni por institución, sino que la selección final de participantes respondió a la accesibilidad de cada entidad.

3.5.3. Pruebas estadísticas

- Validación del instrumento

La consistencia interna del instrumento se valoró mediante Alfa de Cronbach y Omega de McDonald. Según Colorado et al. (2025), la validación y confiabilidad de un instrumento hace que se garantice la coherencia y medición correcta de los ítems.

Los coeficientes se consideran aceptables si son iguales o superiores a 0,70 en escalas utilizadas para medir constructos sociales (Toro et al., 2022). Los resultados se obtuvieron en SPSS a partir de los 33 ítems del cuestionario aplicado a los 201 colaboradores de las cooperativas estudiadas. Los valores de la Tabla 3 evidenciaron

coeficientes superiores al criterio mínimo establecido en ambas variables y en el instrumento total, confirmando una consistencia interna alta.

Tabla 3. Fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach y Omega de McDonald

Variables	Alfa de Cronbach	Omega de McDonald
Liderazgo transformacional	0,843	0,845
Cultura organizacional	0,828	0,829
Instrumento	0,897	0,898

- Prueba de normalidad

La normalidad de los datos se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, recomendable para muestras superiores a 50, mientras que la prueba de Shapiro-Wilk es más adecuada para muestras menores a 50 participantes (Luzuriaga et al., 2023). Los resultados presentados en la Tabla 4 evidenciaron que el liderazgo transformacional y la cultura no siguieron una distribución normal con valores de $p < 0,001$ en las dos variables, lo que justificó el uso de pruebas estadísticas no paramétricas.

Tabla 4. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

Variables	Estadístico	P
Liderazgo Transformacional	0,104	< 0,001
Cultura Organizacional	0,089	< 0,001

- Método Baremo

El método de baremación constituye un procedimiento estadístico utilizado para clasificar e interpretar los resultados obtenidos en un instrumento de investigación mediante categorías o niveles de valoración (Montañez y Palma, 2023). La medición se establece mediante organización de puntos en una escala que ayuda a interpretar de forma fácil los datos de una o varias variables en una investigación de enfoque cuantitativo.

Los rangos se construyeron considerando la escala Likert de cinco puntos, el número de ítems de cada variable y los puntajes mínimos y máximos posibles. Posteriormente, el rango total se calculó restando el puntaje mínimo del máximo y dividiendo el resultado entre el número de niveles establecidos.

A partir del valor mínimo, se sumaron los intervalos de amplitud para definir los rangos correspondientes a los niveles bajo, medio y alto, garantizando objetividad en la clasificación e interpretación de los resultados. La Tabla 5 detalla los rangos de interpretación establecidos para cada variable y dimensiones, los cuales fueron utilizados para clasificar los resultados obtenidos.

Tabla 5. Baremación simple por variables y dimensiones

Variable	Dimensión	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	5–11	12–18	19–25
	Motivación inspiradora	4–9	10–15	16–20
	Estimulación intelectual	4–9	10–15	16–20
	Consideración individualizada	3–7	8–11	12–15
Total		16–37	38–58	59–80
Cultura organizacional	Innovación y adaptación	3–7	8–11	12–15
	Orientación a resultados	3–7	8–11	12–15
	Clima organizacional	5–11	12–18	19–25
	Trabajo en equipo	3–7	8–11	12–15
	Valores organizacionales	3–7	8–11	12–15
Total		17–39	40–62	63–85

- Pruebas no paramétricas

Según Rivera et al. (2023), estos procedimientos estadísticos se aplican cuando los datos no presentan una distribución normal o cuando las variables analizadas corresponden a escalas ordinales, como ocurre frecuentemente en investigaciones desarrolladas mediante cuestionarios tipo Likert. En la investigación, su elección se debió a los resultados obtenidos en la prueba Kolmogorov-Smirnov $p < 0,001$. Por ello, se descartó el uso de estadísticos paramétricos y se optó por pruebas no paramétricas para analizar de manera más adecuada la relación entre las variables de estudio, entre las que se emplearon U de Mann-Whitney, Kruskal-Wallis y Rho de Spearman.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Datos demográficos

La caracterización sociodemográfica describió los principales aspectos de los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) señalaron que las variables sociodemográficas contribuyen a la descripción de los participantes y facilitan la contextualización de los resultados obtenidos en una investigación.

El grupo etario con mayor representación correspondió al rango comprendido entre 31 y 40 años con el 46,8 %, con una edad promedio de 34,5 años, lo que refleja una fuerza laboral conformada principalmente por adultos jóvenes en etapa de consolidación profesional. Los resultados coinciden con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), donde la población con empleo de la provincia del Carchi se concentra en el grupo de 30 a 44 años.

El género femenino representó el 54,7 % mientras el masculino alcanzó el 45,3 % del total de la muestra. El estado civil soltero predominó con el 58,7 %, lo que puede asociarse con el perfil etario identificado en la muestra. Ambas características permiten inferir que los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran en una fase de inserción y crecimiento en el mercado laboral.

El nivel educativo evidenció que el 60,7 % de los colaboradores posee estudios de tercer nivel y el 15,4 % cuenta con formación de posgrado. Los resultados reflejan un elevado grado de profesionalización del talento humano, situación coherente con las exigencias del sector financiero, donde las actividades relacionadas con la gestión crediticia, administración de riesgos y cumplimiento normativo requieren personal con formación especializada.

Además, el área de trabajo predominante fue crédito y cobranzas con el 30,7 %, seguido por finanzas y contabilidad con el 20,4 % y atención al cliente con el 15,9 %. La distribución refleja la naturaleza de intermediación financiera de las cooperativas

de ahorro y crédito, donde las actividades crediticias y de gestión financiera constituyen el eje central de su operación.

El nivel operativo concentró la mayor proporción con el 69,6 %, seguido por el nivel intermedio con el 25,9 % y el nivel estratégico con el 4,5 %, lo que indica que la mayoría pertenece a la base operativa institucional. La participación de todos los niveles jerárquicos resulta válida, dado que Girardi y Rubim (2023) mencionan que los colaboradores independientemente de su cargo reportan un líder inmediato.

El 37,8 % de los colaboradores registró entre 1 y 3 años de permanencia institucional, seguido por quienes superan los 7 años con el 24,4 %, entre 4 y 7 años con el 19,4 % y menos de un año con el 18,4 %. Los hallazgos reflejan que más de la mitad de los encuestados lleva menos de 3 años en la institución, lo que sugiere una incorporación continua del personal en el sector.

La distribución geográfica evidenció mayor concentración en Tulcán con el 62,1 %, seguido por Montúfar con el 21,9 %, Mira con el 5,0 %, Bolívar con el 4,5 %, San Pedro de Huaca con el 3,5 % y Espejo con el 3,0 %. Los cantones con mayor representación coinciden con aquellos donde la SEPS (2026) registra una alta concentración de cooperativas de ahorro y crédito en la provincia. La matriz de los datos demográficos puede verse en el Anexo 3.

4.1.2. Análisis del liderazgo transformacional

Para el análisis de esta variable se utilizó una baremación de tres niveles bajo, medio y alto, en función de las respuestas tipo Likert del cuestionario. Los resultados de la distribución general se presentan en la Figura 1.

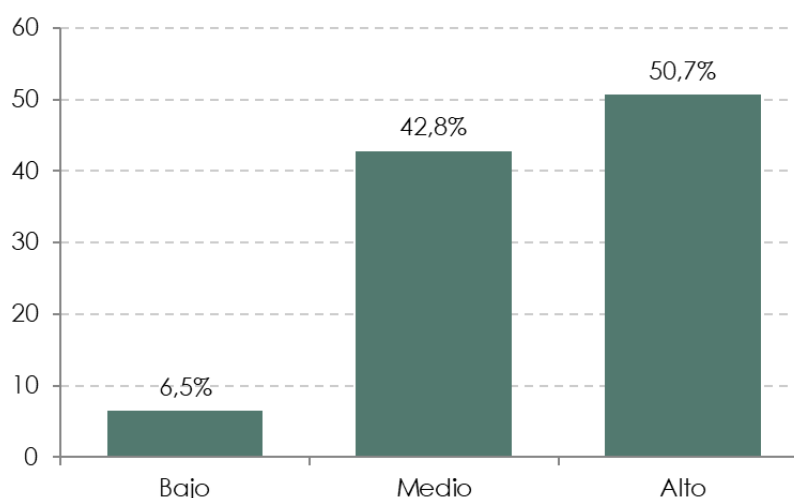


Figura 1. Distribución de niveles del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional presentó predominio del nivel alto con el 50,7 %, lo que permite inferir que la mayoría de los colaboradores mantiene una percepción positiva sobre el estilo de dirección ejercido en sus instituciones. El 42,8 % en nivel medio indica que las prácticas de liderazgo no se ejercen de forma sistemática en todas las instancias directivas, lo que representa una oportunidad de desarrollo para la gestión del talento humano en el sector cooperativo. El 6,5 % en nivel bajo representa una minoría que no identifica conductas transformacionales en su entorno laboral, lo que señala la necesidad de intervención en las prácticas de dirección dentro del sector cooperativo provincial.

- **Dimensiones de liderazgo transformacional**

El análisis de cada dimensión de forma independiente permitió identificar cuáles componentes se encuentran más consolidados y cuáles representan áreas de oportunidad para el fortalecimiento de las prácticas directivas en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. A partir de los puntajes obtenidos se construyeron rangos de clasificación bajo, medio y alto siguiendo la misma lógica de baremación aplicada a la variable general, cuyos resultados por dimensión se presentan en la Figura 2.

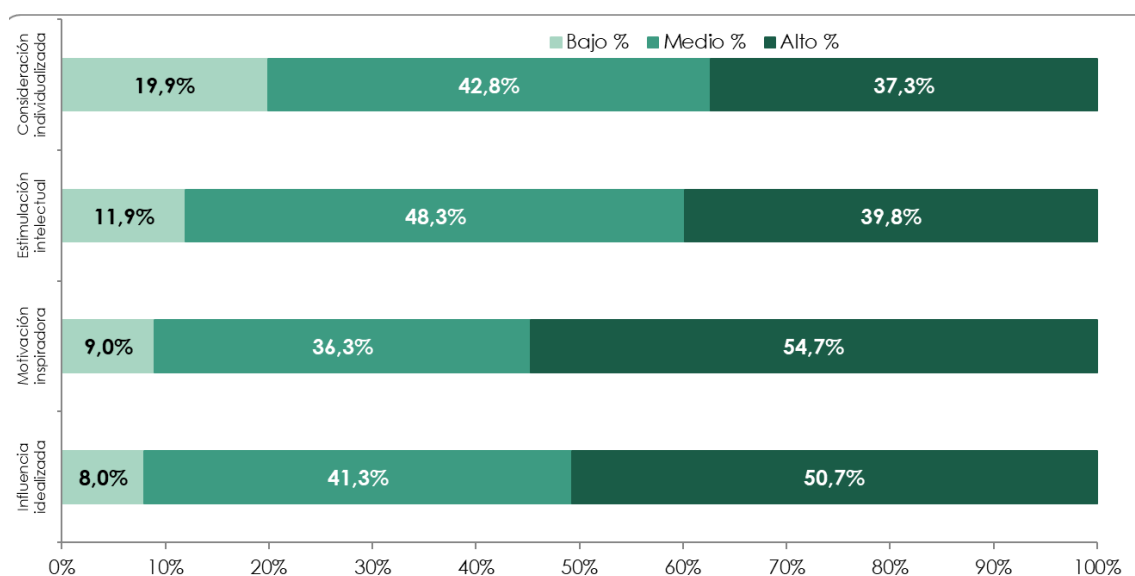


Figura 2. Distribución porcentual por dimensiones del liderazgo transformacional

La motivación inspiradora y la influencia idealizada concentran más de la mitad de los colaboradores en el nivel alto, con 54,7 % y 50,7 % respectivamente, reflejando que los líderes transmiten con mayor frecuencia conductas orientadas a inspirar, motivar y actuar con integridad. Ambas dimensiones constituyen las fortalezas más consolidadas del liderazgo en las instituciones analizadas, dado que superan el 50 %

en el nivel alto y presentan una mínima proporción de colaboradores que no identifica estas conductas en sus líderes.

La estimulación intelectual muestra un comportamiento distinto, con predominio del nivel medio en el 48,3 % de los casos, lo que sugiere que el fomento del pensamiento crítico y la creatividad no se consolida de manera uniforme en todas las instancias. La consideración individualizada presenta la distribución más desfavorable, con el 37,3 % en nivel alto y el 19,9 % en nivel bajo, siendo la dimensión con menor desarrollo dentro de la variable.

Los resultados permiten inferir que los colaboradores perciben con mayor intensidad las conductas asociadas a la motivación inspiradora y la influencia idealizada que aquellas vinculadas a la estimulación intelectual y la consideración individualizada. La capacidad de inspirar y generar confianza es reconocida con mayor frecuencia que el fomento del pensamiento crítico y el acompañamiento individual dentro de las instituciones analizadas, los valores promedio por dimensión se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos por dimensiones de liderazgo transformacional

Dimensiones	Ítems	Media	Desviación
Influencia idealizada	5	3,64	0,83
Motivación inspiradora	4	3,75	0,87
Estimulación intelectual	4	3,53	0,90
Consideración individualizada	3	3,38	1,03

La media más alta correspondió a la motivación inspiradora con 3,75, seguida de la influencia idealizada con 3,64, lo que reafirma que estas dimensiones concentran las percepciones más favorables hacia los líderes. La estimulación intelectual obtuvo 3,53 y la consideración individualizada la media más baja con 3,38, evidenciando que no todas las conductas transformacionales se perciben de igual manera. La desviación estándar más alta correspondió a la consideración individualizada con 1,03, lo que indica mayor variabilidad en las percepciones de los colaboradores sobre esta dimensión respecto a las demás.

4.1.3. Análisis de cultura organizacional

El análisis de la variable partió de la clasificación de los puntajes obtenidos en tres niveles: bajo, medio y alto a partir de los rangos establecidos en la baremación. Los datos obtenidos de la variable se presentan en la Figura 3.

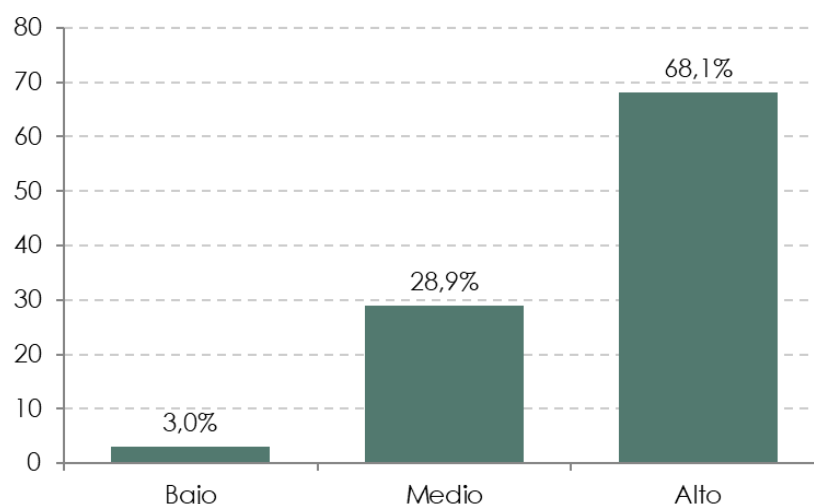


Figura 3. Distribución de niveles de cultura organizacional

Los resultados evidenciaron predominio del nivel alto con el 68,1 % de los participantes, de modo que la mayoría percibe que su institución cuenta con valores, prácticas y dinámicas organizacionales consolidadas. El 28,9 % correspondió al nivel medio, lo que refleja que una parte de los colaboradores percibe estos aspectos de forma parcial en su entorno laboral. El 3,0 % en nivel bajo evidencia que una minoría no identifica una cultura organizacional favorable en su institución.

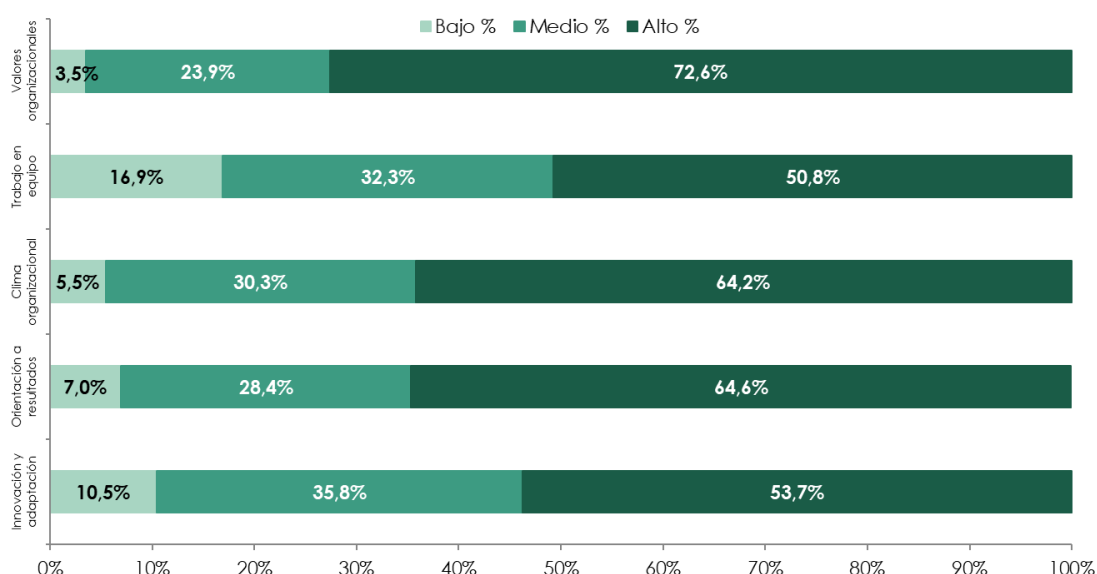


Figura 4. Distribución porcentual por dimensiones de cultura organizacional

Los datos obtenidos permiten inferir que los colaboradores reconocen con mayor claridad los principios que rigen el funcionamiento institucional que las dinámicas de interacción entre compañeros. Los valores organizacionales alcanzaron un 72,6 % en nivel alto, cifra que indica una percepción consistente de responsabilidad social, respeto y honestidad entre los colaboradores. La orientación a resultados y el clima organizacional obtuvieron porcentajes similares en ese mismo nivel, con 64,6 % y 64,2

% respectivamente. Estos resultados muestran que los colaboradores reconocen metas claras, revisión de logros, comunicación efectiva y confianza como elementos presentes en sus instituciones.

La innovación y adaptación, en cambio, registró un nivel alto más moderado, con 53,7 %, y un 10,5 % en nivel bajo. Esto indica que la aceptación de nuevas ideas y el aprendizaje continuo se perciben de forma intermedia dentro de las cooperativas. El trabajo en equipo presentó un comportamiento similar, con 50,8 % en nivel alto y 16,9 % en nivel bajo. La coordinación entre compañeros y las relaciones laborales resultaron, así, los aspectos menos percibidos por los colaboradores.

En conjunto, estos hallazgos permiten inferir que la cultura organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito presenta mayor fortaleza en los componentes éticos e institucionales que en aquellos que dependen de la interacción y coordinación interna entre el personal. Los promedios por dimensión se presentan en la Tabla 7, lo que permite comparar el nivel de valoración entre componentes.

Tabla 7. Estadísticos descriptivos por dimensiones de cultura organizacional

Dimensiones	Ítems	Media	Desviación
Innovación y adaptación	3	3,78	0,89
Orientación a resultados	3	3,99	0,86
Clima organizacional	5	3,87	0,79
Trabajo en equipo	3	3,68	1,06
Valores organizacionales	3	4,21	0,77

Los valores organizacionales obtuvieron la media más alta con 4,21, evidenciando que los colaboradores interiorizan los principios institucionales como parte de su comportamiento cotidiano. De manera similar, la orientación a resultados alcanzó 3,99 y el clima organizacional 3,87, sugiriendo que el personal percibe un entorno laboral favorable para el cumplimiento de objetivos.

Por el contrario, la innovación y adaptación obtuvo 3,78, indicando que la apertura al cambio no se consolida plenamente en todas las instancias. Además, el trabajo en equipo registró la media más baja con 3,68 y la desviación estándar más alta con 1,06, siendo el componente con mayor variabilidad y menor desarrollo dentro de la cultura organizacional de las instituciones analizadas.

4.1.4. Comparación según variables sociodemográficas

Con el propósito de analizar la incidencia de las características sociodemográficas en ambas variables, se aplicaron las pruebas no paramétricas U de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis. Los resultados según género se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. Prueba U de Mann-Whitney según género

Variable	U	P
Liderazgo transformacional	4 842	0,69
Cultura organizacional	5 029	0,95

En la comparativa según género, la prueba U de Mann-Whitney evidenció que los hombres promediaron un rango ligeramente superior al de las mujeres en ambas variables, aunque las diferencias fueron mínimas. Los valores de significancia de ambas variables fueron superiores al nivel de 0,05, mostrando que no existe diferencia estadísticamente significativa entre grupos. Este resultado confirma la ausencia de diferencias relevantes entre ambos grupos. Adicionalmente, se aplicó la prueba de Kruskal-Wallis para comparar ambas variables, cuyos resultados se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. Prueba Kruskal-Wallis según variables sociodemográficas

Variable	LT H	LT p	CO H	CO p
Edad	16,06	< 0,001	16,79	< 0,001
Nivel educativo	3,09	0,38	3,00	0,39
Área de trabajo	4,82	0,85	2,64	0,98
Nivel jerárquico	2,10	0,35	3,15	0,21
Tiempo de trabajo	39,85	< 0,001	16,71	< 0,001

Los datos obtenidos evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en la edad y el tiempo de trabajo, con un valor p inferior a 0,05 en ambas variables. Los colaboradores de menor edad registraron rangos superiores frente a los de mayor edad.

Este patrón refleja percepciones más favorables tanto del liderazgo transformacional como de la cultura organizacional. Los colaboradores con menor tiempo de servicio presentaron, además, valoraciones más altas en la permanencia institucional. El resultado se asocia con la edad y la trayectoria laboral dentro de la percepción institucional.

El área de trabajo, el cargo y el nivel educativo presentaron un valor p superior a 0,05. Estos hallazgos reflejan la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre los grupos analizados, por lo que las características relacionadas con la función desempeñada y la formación académica no evidencian variaciones relevantes en las percepciones de los colaboradores. En este sentido, estas características sociodemográficas, por tanto, con la valoración del liderazgo ni con la cultura organizacional. Las Tablas 10 y 11 presentan las comparaciones post hoc de Dunn para las variables sociodemográficas que resultaron significativas en la prueba de Kruskal-Wallis: edad y tiempo de trabajo.

Tabla 10. Comparaciones post hoc de Dunn según edad

Rango 1	Rango 2	LT p ajustada	CO p ajustada
21-30 años	31-40 años	0,03	0,02
21-30 años	41-50 años	0,01	< 0,001

La prueba post hoc de Dunn registró diferencias significativas entre los colaboradores de 21 a 30 años y los de 31 a 40 años, con un valor p de 0,03 en liderazgo transformacional y 0,02 en cultura organizacional. Este resultado, al ubicarse por debajo del umbral de 0,05, confirma una diferencia estadísticamente significativa entre estos dos grupos. De igual forma, se identificaron diferencias entre los de 21 a 30 años y los de 41 a 50 años, con un valor p de 0,01 y menor a 0,01 respectivamente. Las comparaciones entre los grupos de mayor edad no presentaron diferencias estadísticamente significativas, lo que indica que la variación se origina principalmente en el grupo más joven de la muestra. Los resultados permiten inferir que los colaboradores de menor edad perciben de forma más positiva tanto el liderazgo de sus superiores como la cultura organizacional de sus instituciones. Esta percepción tiende a estabilizarse entre los grupos de mayor edad, lo que sugiere que la etapa inicial de la trayectoria laboral influye en la valoración de ambas variables.

Tabla 11. Comparaciones post hoc de Dunn según tiempo de trabajo

Rango 1	Rango 2	LT p ajustada	CO p ajustada
Menos de 1 año	Entre 4 y 7 años	< 0,001	0,01
Menos de 1 año	Más de 7 años	< 0,001	0,01
Entre 1 y 3 años	Entre 4 y 7 años	< 0,001	0,05
Entre 1 y 3 años	Más de 7 años	0,03	0,05

El procedimiento de Dunn identificó diferencias significativas entre los colaboradores con menos de un año de permanencia y los de cuatro a siete años, con un valor p menor a 0,001 en liderazgo transformacional y 0,01 en cultura organizacional. Las mismas diferencias se registraron frente a los colaboradores con más de siete años de permanencia en ambas variables.

Por su parte, los colaboradores con entre uno y tres años de permanencia presentaron diferencias frente a los de cuatro a siete años, con un valor p menor a 0,001 en liderazgo transformacional. Los hallazgos permiten inferir que la antigüedad institucional incide en la percepción de ambas variables, siendo los colaboradores con menor tiempo de servicio quienes perciben de forma más positiva ambas variables.

4.1.5. Relación entre variables

Luego del análisis de las variables por separado, se estableció la prueba de correlación Rho de Spearman para determinar su asociación, en la tabla 12 se presentan los datos:

Tabla 12. Correlación entre variable de liderazgo y cultura organizacional

Variable independiente	Variable dependiente	Rho de Spearman	p
Liderazgo Transformacional	Cultura organizacional	0,612	< 0,001

El coeficiente Rho de Spearman fue de 0,612, con significancia bilateral menor a 0,001. Esta información indica una relación positiva, estadísticamente significativa y de intensidad media entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional, según la escala de interpretación de Hernández-Sampieri y Mendoza (2023). En términos de inferencia, el valor del coeficiente Rho de Spearman entregado permite el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa de investigación.

El sentido positivo del coeficiente evidencia que los colaboradores que perciben mayores niveles de liderazgo transformacional también tienden a valorar en una dirección más favorable la cultura organizacional. La tendencia se ilustra en la Figura 5.

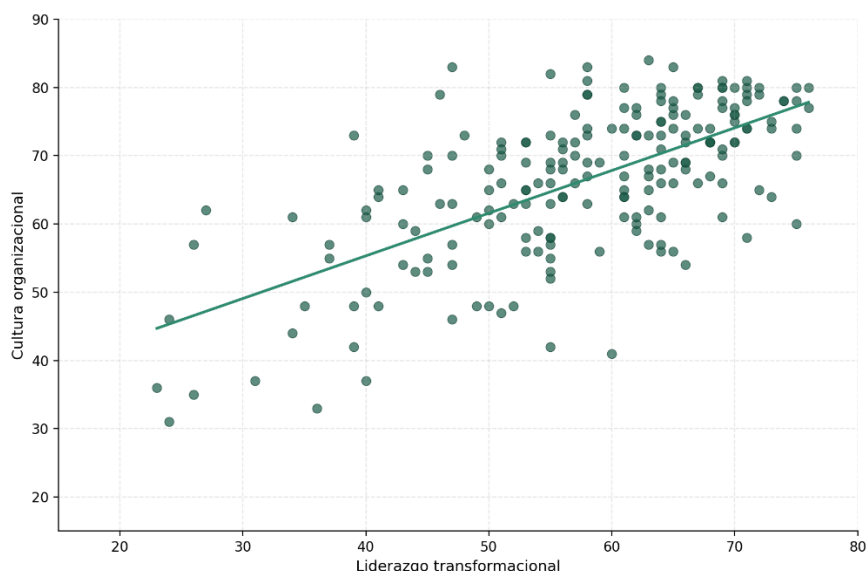


Figura 5. Dispersión entre liderazgo transformacional y cultura organizacional

La ilustración muestra una tendencia ascendente lo que indica que, a un mayor nivel de liderazgo transformacional, también tiende a presentarse mayor nivel de cultura organizacional. Así la distribución de puntos evidencia una asociación positiva y consistente, lo que respalda los resultados de la correlación realizada.

Aunque se observa cierta dispersión en algunos casos individuales, la concentración de datos alrededor de la línea de tendencia permite identificar una relación de intensidad considerable entre el liderazgo transformacional y la percepción de la cultura organizacional dentro de las cooperativas evaluadas. Con el propósito de profundizar en este análisis, se examinó la relación entre las dimensiones específicas de ambas variables, cuyos resultados se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13. Correlación de Spearman entre dimensiones del liderazgo transformacional y cultura organizacional

Dimensiones	Innovación y adaptación	Orientación a resultados	Clima organizacional	Trabajo en equipo	Valores organizacionales
Influencia idealizada	0,39	0,34	0,48	0,49	0,29
Motivación inspiradora	0,25	0,32	0,37	0,38	0,31
Estimulación intelectual	0,33	0,29	0,39	0,46	0,32
Consideración individualizada	0,24	0,26	0,39	0,39	0,29

La influencia idealizada registró las correlaciones más altas con las dimensiones de cultura organizacional, destacando su vínculo con el trabajo en equipo y el clima organizacional, con valores de 0,49 y 0,48 respectivamente. La motivación inspiradora, en cambio, presentó su correlación más baja frente a la innovación y adaptación, con un coeficiente de 0,25, aunque mantuvo asociaciones positivas con las demás dimensiones culturales.

La estimulación intelectual mostró una relación más fuerte con el trabajo en equipo y el clima organizacional que con la orientación a resultados, lo que sugiere que el pensamiento crítico y la creatividad se asocian más con las dinámicas relacionales que con el cumplimiento de metas. La consideración individualizada presentó los valores más bajos en todas las dimensiones, siendo la innovación y adaptación la que registró el coeficiente más reducido con 0,24.

En términos generales, los valores organizacionales, la innovación y adaptación, y la orientación a resultados presentaron las correlaciones comparativamente más bajas frente a las dimensiones del liderazgo transformacional, lo que indica que estos componentes de la cultura organizacional se vinculan de forma menos directa con las prácticas de liderazgo percibidas por los colaboradores. El clima organizacional y el trabajo en equipo, por el contrario, mostraron las asociaciones más consistentes con las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional evaluadas.

4.2. DISCUSIÓN

El liderazgo transformacional alcanzó un nivel alto en las instituciones analizadas, con predominio frente al nivel medio y una proporción reducida en nivel bajo. Girardi y Rubim (2023) identificaron un comportamiento similar en una institución financiera brasileña, donde el liderazgo transformacional obtuvo una media general de 3,72 sobre 5 entre colaboradores de distintos niveles jerárquicos. La cercanía entre ambos hallazgos confirma que este estilo de liderazgo suele ser valorado dentro del sector financiero.

Pilamunga y Goyes (2024), por su parte, encontraron que el liderazgo transformacional impacta positivamente en la eficiencia operativa y la motivación de los colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana. La motivación inspiradora obtuvo la media más alta entre las dimensiones evaluadas, seguida de la influencia idealizada, mientras que la consideración individualizada presentó la valoración más baja.

La tendencia coincide con lo reportado por Andrade et al. (2020) en organizaciones cooperativas del sur colombiano, donde la consideración individualizada se vinculó principalmente con la percepción de justicia interaccional entre el líder y sus colaboradores. El acompañamiento personalizado parece constituir, en distintos contextos cooperativos, un componente difícil de consolidar plenamente.

Galarza et al. (2019) explicaron que el liderazgo en cooperativas ecuatorianas se relaciona estrechamente con el ambiente laboral, la comunicación y la toma de decisiones, factores que dependen en gran medida de la experiencia acumulada por el trabajador. En el presente estudio, los colaboradores más jóvenes y con menor antigüedad mostraron una percepción más favorable del liderazgo que sus pares con mayor tiempo de servicio. La permanencia prolongada dentro de la institución podría generar expectativas más exigentes hacia las prácticas directivas, lo que explicaría una valoración más crítica entre quienes llevan más años laborando.

En cuanto a la cultura organizacional, se evidenció igualmente un predominio del nivel alto, con los valores organizacionales como la dimensión mejor valorada. Luque y Peñaherrera (2021) sostuvieron que el sistema cooperativo ecuatoriano necesita construir su propuesta de valor sobre principios éticos y de solidaridad, los cuales inspiran la responsabilidad social que deben asumir las cooperativas de ahorro y crédito.

Carrillo (2019) concluyó algo parecido al señalar que las cooperativas ecuatorianas suelen desarrollar culturas orientadas hacia el logro de resultados, posición que en este estudio ocupó el segundo lugar entre las dimensiones de cultura organizacional. El trabajo en equipo, en contraste, registró el promedio más bajo de las cinco dimensiones evaluadas. Barona y Tipán (2024) hallaron una correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y la retención del talento humano en una cooperativa ecuatoriana, lo que sugiere que fortalecer la coordinación entre compañeros podría tener efectos favorables sobre la permanencia laboral.

La relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional resultó positiva y estadísticamente significativa, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,612. Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) clasifican una correlación de esta magnitud como de intensidad media, lo que respalda la idea de que el liderazgo transformacional constituye un factor asociado al fortalecimiento de la cultura organizacional en instituciones de carácter solidario. Las cooperativas estudiadas muestran un liderazgo favorable y una cultura consolidada, sustentada en principios éticos propios del cooperativismo.

La consideración individualizada y el trabajo en equipo aparecen como las dimensiones con mayor margen de mejora dentro de las instituciones analizadas. Ambas dimensiones señalan que el acompañamiento personalizado y la coordinación interna entre equipos requieren mayor atención dentro del sector cooperativo provincial.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional percibido por los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito del Carchi presentó niveles predominantemente favorables, con un 50,7 % ubicado en nivel alto y el 42,8 % en nivel medio. Los jefes inmediatos mostraron mayor capacidad para comunicar metas, transmitir confianza y orientar al personal hacia propósitos institucionales. La motivación inspiradora fue la dimensión mejor valorada con una media de 3,75, mientras que la consideración individualizada registró la más baja con 3,38.

La cultura organizacional de las instituciones evaluadas reflejó una base fuerte, con un 68,1 % de los colaboradores en nivel alto y el 28,9 % en nivel medio. Los valores organizacionales obtuvieron la media más elevada con 4,21, evidenciando respeto, honestidad y responsabilidad social como elementos sólidos de la cultura institucional. El trabajo en equipo presentó el promedio más bajo y mayor dispersión, mostrando que la cooperación interna no se traduce con la misma solidez que los valores.

El liderazgo transformacional y la cultura organizacional mostraron una asociación positiva y estadísticamente significativa, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,612. Los colaboradores que percibieron niveles más altos de liderazgo transformacional también valoraron de forma más positiva la cultura de sus instituciones. El diagrama de dispersión confirmó visualmente esta tendencia ascendente entre ambas variables.

Los hallazgos generaron evidencia empírica sobre la vinculación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional dentro del sector cooperativo de ahorro y crédito. El liderazgo aparece como un factor clave para fortalecer los valores, prácticas y dinámicas organizacionales de las cooperativas estudiadas. La investigación confirmó la hipótesis planteada y aportó conocimiento relevante sobre ambas variables en un contexto cooperativo provincial poco explorado.

5.2. RECOMENDACIONES

Los directivos y jefes inmediatos deben recibir formación específica en coaching, retroalimentación individual y gestión por competencias, centrada en la consideración individualizada como dimensión menos valorada del liderazgo transformacional. Las cooperativas pueden diseñar un plan semestral de acompañamiento directivo que incluya reuniones mensuales de retroalimentación, registro de necesidades de capacitación por área y seguimiento trimestral de avances. Las acciones fortalecerán la orientación personalizada, el desarrollo de competencias y la cercanía del líder con cada colaborador dentro de las instituciones.

Las entidades deben establecer rutinas formales de coordinación entre áreas operativas, administrativas y de atención al socio, dado que el trabajo en equipo registró el promedio más bajo entre las dimensiones de cultura organizacional. Los equipos pueden organizarse mediante reuniones breves de planificación semanal, matrices de responsabilidades compartidas y revisión mensual de problemas recurrentes entre áreas. Las medidas convertirán los valores institucionales declarados en prácticas cotidianas de cooperación verificables dentro de las instituciones.

Las prácticas de liderazgo transformacional deben gestionarse como una variable institucional y no únicamente como una característica personal de quienes ocupan cargos directivos. Los procesos de selección, promoción y evaluación de desempeño deben incorporar criterios específicos de este estilo de liderazgo para garantizar que el estilo de dirección sea una decisión estratégica. De esta manera, la cultura organizacional y el liderazgo se fortalecerán de forma conjunta y sostenida dentro del sector cooperativo.

Las instituciones deben promover alianzas con universidades y centros de investigación para desarrollar estudios periódicos que monitoreen la evolución del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el sector cooperativo provincial. La ausencia de estudios previos en este contexto específico revela una brecha de conocimiento que debe atenderse con evidencia generada directamente desde las cooperativas del Carchi. La información actualizada permitirá orientar decisiones de gestión del talento humano con mayor precisión y pertinencia institucional.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afshari, L. (2021). *Idealized influence and commitment: a granular approach in understanding leadership*. *Personnel Review*, 51(2), 805-822. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2020-0153>
- Andrade, J., Ramírez, E., & Mendoza, J. (2020). *El efecto del líder sobre la percepción de justicia en organizaciones cooperativas del sur colombiano*. *Interciencia*, 45(2), 90-95. <https://www.redalyc.org/journal/339/33962521006/html/>
- Barona, A., & Tipan, K. (2024). *Cultura organizacional y la retención del talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto de Pilacoto* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Digital UTC. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/12654>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bellon, L., Islas, M., & López, F. (2022). Estudio bilingüístico de la relación del Cambio Organizacional con los Valores Organizacionales. *Inculatógica EFAN*, 8(6), 36-51. <https://doi.org/10.29105/vtga8.6-205>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson Educación de Colombia.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carrillo, Á. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de La Plata]. SEDICI. <https://doi.org/10.35537/10915/75026>
- Castro, C., Mora, J., Calderón, R., & Gortaire, D. (2024). *Ethical perspective in the savings and credit union of Banco del Pacífico employees*. Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13840717>
- CFA Institute. (2025). *How the financial industry is preparing its next generation of leaders*. <https://www.cfainstitute.org/insights/articles/financial-industry-next-generation-leaders>
- Colorado, J., Romero, M., Salazar, M., Cabrera, G., & Castillo, V. (2025). *Análisis comparativo de los coeficientes Alfa de Cronbach, Omega de McDonald y*

Alfa Ordinal en la validación de cuestionarios. Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, 4(4), 2738–2755. <https://n9.cl/ao4c45>

- Christensen I., & Narisetti, R. (2025). *El liderazgo en un mundo turbulento requiere autoconciencia y estabilidad*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/stories/2025/08/en-un-mundo-turbulento-los-lideres-deben-demostrar-autoconciencia-y-estabilidad/>
- Cordero, I., Gonzáles, M., & Gómez, F. (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección. Consideraciones teóricas necesarias. *Didáctica y Educación*, 12(1), 201–213. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7909864.pdf>
- Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research* (2.ª ed.). SAGE.
- Díaz, A. (2023). Cooperativismo de ahorro y crédito como línea de investigación científica: un análisis bibliométrico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 145, e91313. <https://doi.org/10.5209/reve.91313>
- Duarte, D., & Guerrero, R. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativas*, 3(2), 94–107. <https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70>
- Duarte, K., & Ochoa, S. (2024). Innovación y adaptación en la cultura organizacional: un estudio documental. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 12(23), 1–18. <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18271>
- Etikan, I., Musa, S., & Alkassim, R. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Franco, M., Stull, D., & Bourne, M. (2022). Performance management and wellbeing at the workplace. En P. Brough, E. Gardiner, & K. Daniels (Eds.), *Handbook on Management and Employment Practices*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29010-8_42
- Galarza, S. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata]. SEDICI. <https://doi.org/10.35537/10915/79854>
- Galarza, S., Carrillo, Á., & Carrillo, L. (2019). Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados. *ECA Sinergia*, 10(2), 96-104. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1659
- García, B., Mendoza, I., & Olguín, J. (2022). *Liderazgo transformacional y agotamiento profesional en personal hospitalario*. *Investigación Administrativa*, 51, 1–15. <https://doi.org/10.35426/iav51n129.08>

- Girardi, G., & Rubim, J. (2023). *Is it possible to identify transformational leadership in a financial institution?* *Revista de Gestão*, 30(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2020-014>
- Global Leadership Forecast 2025. (2025). DDI. <https://www.ddi.com/research/global-leadership-forecast-2025>
- Global Transformational Leadership Survey 2025. (2025). Happily.ai. <https://happily.ai/resources/global-transformational-leadership-survey-2025>
- Guerra, A. (2024). *Liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/items/8b16eb53-b7ac-4c1e-9d57-f5121c003bb4>
- Gutiérrez, I., & Gómez, J. (2024). El clima organizacional y su influencia en el desempeño de colaboradores de instituciones financieras de la ciudad de Portoviejo. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(6), 168-178. <https://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/1266>
- Gyensare, M., Anku-Tsedde, O., Sanda, M., & Okpoti, C. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243-266. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Huamán, A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en una Caja Municipal. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 332-347. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2273>
- Inombi, M, Sulila, I., & Abdussamad, J. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance at pt. Bank rakyat Indonesia (Persero) TBK. Gorontalo branch. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(01), 2812-2822. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0305>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo de Población y Vivienda 2022*. <https://cubos.inec.gob.ec/AppCensoEcuador/>
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Khan, U., Amin, R., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286>
- Lucero, C., & Macías, L. (2023). *El liderazgo transformacional y su incidencia en la satisfacción laboral del sector financiero de la economía popular y solidaria*

del Cantón La Troncal [Tesis de grado, Universidad Católica de Cuenca].
Repositorio Institucional UCACUE.
<https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/15779>

- Luque, A., y Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, e73870. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.73870>
- Luzuriaga, H., Espinosa, C., Haro, A., & Ortiz, H. (2023). Histograma y distribución normal: Shapiro-Wilk y Kolmogorov Smirnov aplicado en SPSS. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(4), 597–606. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1242>
- Martínez, C., & Ordoñez, C. (2021). Análisis del Clima Organizacional en las Cooperativas. Caso: Cooperativa Mushuk Yuyay. Cantón Cañar-Ecuador. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(3), 362–381. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.599>
- Mendoza, J., Burbano, V., & Mendoza, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6), 157-166. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>
- Montañez, J., & Palma, A. (2023). Propuesta para la elaboración de baremos de un instrumento en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 7418-7436. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9284>
- Neira, C. (2022). *Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia] Repositorio Institucional UN. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstreams/d742950d-8144-4142-9aee-8f72887698b9/download>
- Njoki, C., K'Obonyo, P., Muindi, F., & Rucha, K. (2024). Influence of transformational leadership on performance: Does organizational culture matter? Evidence from deposit taking Saccos in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 9(4), 60–75. <https://doi.org/10.47604/ejbsm.3111>
- Ordoñez, B., & Osorio, L. (2024). *Cultura organizacional y comportamiento innovador en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Occidental"* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Digital UTC. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0b31f534-ff4a-477a-a714-19550d271481/content>
- Palacios, A., Bravo, C., & Macías, G. (2023). Liderazgo predominante en la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (14), 173–198 <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.8>
- Paredes, B. (2024). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el sector bancario, Lima, 2023* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/15377>

- Pérez, B. (2025). *Modelo de liderazgo transformacional en gerencia de proyectos: efectos en el desempeño de los equipos de investigación en instituciones de educación superior* [Tesis doctoral, Universidad Ean]. Repositorio Institucional Ean. <https://hdl.handle.net/10882/15466>
- Pilamunga, E., & Goyes, J. (2024). *Liderazgo transformacional en instituciones financieras: Caso de estudio Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda. Cantón San Miguel de Bolívar. Reincisol*, 3(6), 3996–4016. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3996-4016](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3996-4016)
- Portilla, L., Pantaleón, A., Gallardo, J., Hernández, J., & Morales, P. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio: una revisión sistemática de la literatura. *Interciencia*, 49(5). https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf
- Ramírez, A. (2023). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el trabajo modalidad remota de una empresa del sector call center, Lima, 2022* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/65e86d11-9cc5-4e8d-a1a2-1fa180f71eef/content>
- Rincón, O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rivera, O., Yangali, J., Rodríguez, J., & Ipanaqué, M. (2023). *Manual de procesamiento estadístico para la investigación con SPSS*. Fondo Editorial de la Universidad Privada Norbert Wiener. <https://doi.org/10.37768/unw.vri.0011>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17.ª ed.). Pearson.
- Rocha, T., Henao, H., & Cardona, D. (2022). Cultura organizacional en las empresas: conceptos, alcances y propuestas teóricas para su medición. *Gerencia Libre*, 8. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9522
- Rogers, A., Kelly, L., & McCoy, A. (2021). Using Social Psychology to Constructively Involve Colleagues in Internal Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 42(4), 541-558. <https://doi.org/10.1177/1098214020959465>
- Ruíz, Y., & Sánchez, A. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122–138. <https://doi.org/10.16967/23898186.722>
- Salcedo, J. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(2), 81–87. https://www.researchgate.net/publication/366451730_Cultura_politica_cultura_organizacional_y_liderazgo_gerencial_desde_la_perspectiva_de_la_complejidad
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.

- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.ª ed.). Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2026). *DATASEPS: Portal de datos interactivo* [Panel de análisis]. <https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/1>
- Tadesse, A., & Debela, K. L. (2024). Cultura organizacional: una revisión sistemática. *Cogent Business & Management*, 11, 1-24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Toro, R., Peña, M., Avendaño, B., Mejía, S., & Bernal, A. (2022). Análisis empírico del coeficiente Alfa de Cronbach según opciones de respuesta, muestra y observaciones atípicas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(63), 17-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8436963>
- Trocoso, L., Maldonado, D., & Isea, J. (2024). Estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional en un hospital. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(10), 41-54. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.94>
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01229. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- Valera, J. (2023). *Estudio sobre Liderazgo Transformacional en un caso de reconversión industrial en Vizcaya* [Tesis doctoral, Universidad de Salamanca]. Repositorio Documental GREDOS. <https://gredos.usal.es/handle/10366/157477>
- Vargas, J. (2026). Trabajo en equipo: factor esencial para el éxito en las organizaciones actuales. *Revista Ethos*, 17(1), 166-176. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18869583>
- Vinueza, G. (2022). *Análisis de la gobernanza en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. Repositorio Digital UPEC. <https://repositorio.upec.edu.ec/items/30345297-3f70-4ae2-996d-75972492a213>
- World Council of Credit Unions. (2024). *Statistical report 2024*. https://www.woccu.org/documents/2024_Statistical_Report_EN
- Zevallos, L., Chávez, J., Castañeda, M., & Engracio, J. (2024). Actitudes hacia el trabajo en equipo y toma de decisiones en estudiantes de administración. *Revista InveCom*, 5(1), e501041. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11177056>

VII. ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autores: Fraga Carlosama Damaris Elizabeth

Fecha de recepción del abstract: Lunes, 15 de junio de 2026

Fecha de entrega del informe: Miércoles, 17 de junio de 2026

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Tras evaluar el resumen presentado, se concluye que la traducción al inglés es adecuada y fiel al contenido. De acuerdo con la rúbrica aplicada para su valoración, se le asigna una calificación de 9, por lo que el trabajo queda aprobado.

Atentamente



Validar únicamente en FirmadOC.
Firmado electrónicamente por:
**MARTHA ARACELLY
VIVEROS ALMEIDA**

MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEN

Anexo 2. Cuestionario



Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Carrera de Administración de Empresas



Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia del Carchi

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información solamente con fines académicos. La participación es voluntaria, anónima y confidencial.

Datos demográficos Edad

(números enteros):

.....

Género: ☐ Femenino ☐ Masculino **Estado**

civil:

☐ Soltero/a ☐ Casado/a ☐ Unión libre ☐ Divorciado/a ☐ Viudo/a

Nivel educativo:

☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico/tecnólogo

☐ Tercer nivel (licenciatura/ingeniería) ☐ Posgrado (maestría/doctorado) **Área**

de trabajo:

☐ Finanzas/contabilidad ☐ Marketing ☐ Atención al cliente ☐ Caja
☐ Talento humano ☐ TICS ☐ Gestión administrativa ☐ Crédito/cobranzas
☐ Negocios ☐ Otro_____

Cargo o nivel jerárquico:

☐ Nivel estratégico (*gerente general, subgerente general, directivos*)

☐ Nivel intermedio (*jefe de agencia, jefes de área, especialistas de control*)

☐ Nivel operativo (*cajeros, asesor de crédito, personal de cobranzas, atención al cliente, asistentes, auxiliares*)

Tiempo de trabajo en la institución:

☐ Menos de 1 año ☐ Entre 1 y 3 años ☐ Entre 4 y 7 años ☐ Más de 7 años

Ubicación de la institución:

☐ Bolívar ☐ Espejo ☐ Mira ☐ Montúfar ☐ San Pedro de Huaca ☐ Tulcán

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con el comportamiento de su jefe inmediato o superior directo.

Por favor, califique cada ítem del 1 al 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo
| 5 = Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
INFLUENCIA IDEALIZADA					
1. Mi líder va más allá del interés propio por el bien del equipo.					
2. Mi líder actúa de manera que se gana mi respeto.					
3. Mi líder demuestra sentido de autoridad y confianza.					
4. Mi líder enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de decisión.					
5. Mi líder enfatiza la importancia del trabajo en equipo.					
MOTIVACIÓN INSPIRADORA					
6. Mi líder es optimista sobre el futuro.					
7. Mi líder muestra entusiasmo al hablar de lo que se necesita hacer.					
8. Mi líder demuestra que tiene una visión clara del futuro.					
9. Mi líder demuestra confianza en que se alcanzarán las metas.					
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					
10. Mi líder reevalúa su punto de vista.					
11. Mi líder busca diferentes perspectivas al resolver problemas.					
12. Mi líder me hace ver los problemas desde diferentes ángulos.					
13. Mi líder fomenta nuevas formas de realizar las tareas laborales.					
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA					
14. Mi líder dedica tiempo a enseñarme y capacitarme.					
15. Mi líder me ayuda a desarrollar mis fortalezas y debilidades.					
16. Mi líder dedica tiempo periódicamente para darme retroalimentación y hablar sobre mi trabajo.					

CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

Evalúe cada ítem según su percepción personal sobre la institución en la que trabaja

Por favor, califique cada ítem del 1 al 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo
| 5 = Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN					
17. La institución toma en cuenta la opinión de los clientes.					
18. La institución acepta mis ideas nuevas en el trabajo.					
19. En la institución se aprende temas nuevos constantemente.					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS					
20. La institución tiene metas claras.					
21. La institución revisa los resultados obtenidos.					
22. La institución reconoce el cumplimiento de metas.					
CLIMA ORGANIZACIONAL					
23. La institución reconoce un trabajo bien hecho.					
24. En la institución existe comunicación efectiva.					
25. La institución confía en los trabajadores.					
26. La institución cuida la salud (mental y física) en el trabajo.					
27. La institución trabaja en el bien común.					
TRABAJO EN EQUIPO					
28. En la institución se trabaja en equipo.					
29. La institución tiene buenas relaciones laborales.					
30. En la institución existe coordinación entre los trabajadores.					
VALORES ORGANIZACIONALES					
31. La institución tiene responsabilidad social.					
32. La institución actúa con respeto.					
33. La institución actúa con honestidad.					

Anexo 3. Datos demográficos de los colaboradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia del Carchi

Datos sociodemográficos	Frecuencia	Porcentaje
Género		
Femenino	110	54,7 %
Masculino	91	45,3 %
Total	201	100,0 %
Edad		
21-30 años	66	32,8 %
31-40 años	94	46,8 %
41-50 años	34	16,9 %
51 años o más	7	3,5 %
Total	201	100,0 %
Estado civil		
Soltero/a	118	58,7 %
Casado/a	67	33,3 %
Divorciado/a	8	4,0 %
Unión libre	6	3,0 %
Viudo/a	2	1,0 %
Total	201	100,0 %
Nivel educativo		
Secundaria	11	5,5 %
Técnico/tecnólogo	37	18,4 %
Tercer nivel (licenciatura/ingeniería)	122	60,7 %
Posgrado (maestría/doctorado)	31	15,4 %
Total	201	100,0 %
Área de trabajo		
Crédito/cobranzas	62	30,7 %
Finanzas/contabilidad	41	20,4 %
Atención al cliente	32	15,9 %
Caja	19	9,5 %
Gestión administrativa	16	8,0 %
Negocios	15	7,5 %
Marketing	7	3,5 %
Talento humano	2	1,0 %
TICS	2	1,0 %
Otro	5	2,5 %
Total	201	100,0%
Cargo o nivel jerárquico		
Nivel operativo	140	69,6 %
Nivel intermedio	52	25,9 %
Nivel estratégico	9	4,5 %
Total	201	100,0 %
Tiempo de trabajo		
Entre 1 y 3 años	76	37,8 %
Más de 7 años	49	24,4 %
Entre 4 y 7 años	39	19,4 %
Menos de 1 año	37	18,4 %
Total	201	100,0 %
Cantón		
Tulcán	125	62,1 %
Montúfar	44	21,9 %
Mira	10	5,0 %
Bolívar	9	4,5 %
San Pedro de Huaca	7	3,5 %
Espejo	6	3,0 %
Total	201	100,0 %