

## **Liderazgo predominante en la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar**

*Predominant Leadership in the Credit Union Chamber  
of Commerce of the Bolivar Canton*

*Liderança predominante na Cooperativa de Poupança e Crédito  
do Comercio do Cantão Bolívar*

### **Alexander Palacios**

*Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta, Ecuador*  
apalacios@espam.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-1492-4349>

### **Columba Bravo**

*Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta, Ecuador*  
cbravo@espam.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-6578-4633>

### **Gabriela Macías**

*Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta, Ecuador*  
gabriela\_macias@espam.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-7970-8145>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.8>

Recibido: 1 de junio de 2022 • Revisado: 28 de octubre de 2022  
Aceptado: 9 de diciembre de 2022 • Publicado: 1 de julio de 2023

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

Las cooperativas son organizaciones de la economía popular y solidaria conformadas por personas asociadas voluntariamente para atender sus intereses comunes. Su administración requiere la participación democrática de los socios en actividades de gestión, control y dirección, lo que exige un estilo de liderazgo en todos los niveles de la estructura jerárquica, que comprenda las aspiraciones sociales y económicas de los miembros, los motive y junto a ellos se comprometa a lograrlas. Este trabajo analizó el liderazgo que predomina en la alta dirección de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar (Directorio 2021-2022) para determinar si está en consonancia con el estilo de dirección que las COAC requieren. Para el efecto, se utilizó la metodología de los cuadrantes del modelo bidimensional y se aplicó a los cargos directivos una encuesta diseñada por Blake y Mouton. Los hallazgos se cotejaron con los estilos de liderazgo propuestos por Lewin. Se concluye que entre los ejecutivos de la cooperativa estudiada predomina el líder que busca alcanzar una alta productividad encasillándose en el perfil de líder autoritario.

**Palabras clave:** liderazgo, cooperativas, malla gerencial, economía social, estilos de dirección.

**JEL:** P13 Cooperativas.

## Abstract

Cooperative unions are organizations of the popular united economy made up by people who voluntarily associate so that they may achieve their common interests. Their management requires democratic participation of the members in management, control and leadership activities, which requires a particular leadership style at all levels of the hierarchical structure, able to understand the social and economic objectives of the members, motivate them and commit to achieving said goals with them. This study analyzed the predominant leadership style in the high directives of the COAC Chamber of Commerce of the Bolivar Canton (Board of Directors 2021-2022) to assess whether it is accord to the management style required for COACs. For this purpose, the methodology involving quadrants of the bi-dimensional model was used, applying a survey made by Blake and Mouton to the members of the board of directors. The results were compared to the leadership styles proposed by Lewin. It was concluded that the high executives of the aforementioned cooperative society tend to veer towards leadership focused on achieving high productivity levels, falling into the profile of an authoritarian leader.

**Keywords:** leadership, cooperative societies, management mesh, social economy, management styles.

**JEL:** P13 Cooperative Societies.

## Resumo

As sociedades cooperativas são organizações de economia popular e solidaria formadas por pessoas voluntariamente associadas para conseguir seus interesses comuns. A administração delas requiere a participação democrática dos parceiros em atividades de gestão,

controle e direção, e isso precisa de um estilo de liderança concreto para cada nível da estrutura hierárquica, com compreensão das expectativas sociais e econômicas dos parceiros, motivação para eles e um esforço para atingir essas expectativas. Esse trabalho analisou a liderança predominante na alta direção da Cooperativa de Poupança e Crédito Câmara do Comercio do Cantão Bolívar (Diretoria 2021-2022) para determinar se ela está de acordo com o estilo de direção necessário para as COAC. Para isso, usou-se a metodologia dos quadrantes do modelo bidimensional, com um questionário feito por Blake e Mouton para os diretores. Os resultados foram comparados com os estilos de liderança propostos por Lewin. A conclusão foi que, entre os diretores da cooperativa estudada, predomina o jeito de liderança que persegue uma alta produção, classificando-se no perfil do líder autoritário.

**Palavras chave:** liderança, sociedades cooperativas, grid gerencial, economia social, estilos de direção.

**JEL:** P13 Sociedades cooperativas.

## Introducción

Se define al sistema económico ecuatoriano como social y solidario, integrado por formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, incluidos en esta última los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Palacios et al. 2016). Agrega Fernández (2006) que estas entidades del movimiento cooperativo constituyen un binomio particular, ya que son asociación y empresa a la vez, que operan con base en un conjunto de valores y principios. Las cooperativas, en general, como parte de su accionar llevan a cabo procesos de corte económico y organizacional que, fundamentados en aspectos sociales, deberían perseguir la solución de las necesidades o problemas que aquejan a las personas que emprendieron en su creación, realidad que es poco frecuente en el Ecuador, pues dichas entidades, en la práctica, priorizan la gestión de lo económico antes que cumplir con su rol en lo social denotando a su vez un distanciamiento de los principios cooperativos.

Su gestión, según Bastidas (2004), es de tipo democrático y participativo. Esto implica un ejercicio constante de interacción entre todos los miembros de la organización para el logro de ese objetivo común, siendo necesario aportar con trabajo propio y colaborativo de ayuda mutua. En este sentido, para la figura del líder a quien la FAO (2002) le reconoce un papel clave en

la determinación del éxito de una cooperativa, el líder tiene el llamado de fomentar la participación constante de los asociados, asumiendo el rol de representante y director, que a su vez se constituyen en un equipo de trabajo.

Siguiendo esta lógica de grupo, se encuentra inmerso el liderazgo, por ser nativo en todas las formas de expresión grupal que realiza el ser humano gracias a su capacidad para organizarse, de tal manera que puede conducir y acompañar a un grupo de personas hacia el logro de metas establecidas (Ramírez 2013). La manera en cómo lo hacen puede distinguirse desde los distintos estilos de liderazgo reconocidos y practicados en el mundo empresarial, puesto que son los líderes quienes crean un estilo individual basado en sus propias experiencias, ideas, culturas y conocimientos para poder aplicarlos en el entorno organizacional y aportar con ello al desempeño de los grupos (Uzurriaga, Osorio y Arias 2020).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar es una entidad sin fines de lucro, cuyo objeto social es la oferta de servicios financieros, cada vez más enfocada en brindar beneficios individuales y colectivos a sus socios. En su organización jerárquica cuenta con cargos directivos que, hasta la actualidad, han ejercido un liderazgo empírico bajo la constante interrogante de si este estilo de dirección se ajusta a su tipo particular de organización económico-social y si responde adecuadamente a las aspiraciones sociales y económicas de los socios a quienes entrega sus servicios, situación que motivó el desarrollo de este trabajo.

## Revisión de la literatura

Las cooperativas en todas sus formas mantienen su esencia organizacional en el apoyo mutuo de todos sus integrantes al encontrarse guiadas por valores de cooperación y solidaridad (Rodríguez y Dávila 2020). Es justamente a través de la cooperación que se establece su visión solidaria al procurar igualdad de condiciones en el ámbito de trabajo, participación y compromiso social (Rivera y Labrador 2013), ya que por naturaleza las cooperativas no son indiferentes ante los impactos socioculturales, se preocupan tanto por los beneficios económicos de sus miembros como por el entorno que las rodea, por lo tanto, estas entidades no solo persiguen favorecer a sus asociados,

sino que se esfuerzan por contribuir al espacio donde se asienta su influencia (Barba y Morales 2019).

La Alianza Cooperativa Internacional (citado en Fernández 2006) define a las cooperativas como asociaciones independientes que se han conformado de forma voluntaria, cuyos miembros participan activa y democráticamente en sus actividades uniendo esfuerzos para alcanzar un bien común. Las asociaciones cooperativas se han convertido en un ente de referencia humanitaria al priorizar por encima del capital y la opulencia el trabajo y esfuerzo de las personas, el interés grupal sobre el individual, la promoción de la justicia, ética y responsabilidad frente a comportamientos de inequidad (Gómez y Gómez 2016). En efecto, las cooperativas se vuelven un escenario de posibilidades donde claramente se puede reflejar y explicar que la unión inspira a la fuerza para conseguir una vida más plena (Martínez 2015).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) son entidades conformadas por la acción colectiva; en el Ecuador, son promotoras del capital social dado que ayudan a las diferentes localidades mediante servicios financieros que permiten buscar el bienestar y satisfacer las necesidades (García et al. 2018). El sector cooperativo mantiene su esencia organizacional en el apoyo mutuo de todos sus integrantes, los que se asocian en búsqueda de beneficios sociales, económicos y culturales. Sin embargo, alcanzar este nivel de organización implica una dirección objetiva, dirigentes con una gran capacidad de liderazgo para mantener a flote ese sistema de cooperación (CEPAL 1989).

Desde el origen teórico del cooperativismo este deviene del acto cooperativo, hecho en el cual se da “la cooperación entre seres humanos con un fin socioeconómico, es decir, cooperar para procurar el mejoramiento social y económico” (Daly citado en Mora 2004, 6). Aunque en la práctica coexiste una distancia con la formalidad regulatoria o conceptual atribuible al mínimo control en materia social que realizan los organismos gubernamentales pese a que la normativa requiere la entrega anual del balance social (EC 2011, Disp. Gral. 2da).

Entre las causas de esta inacción social identificadas por Durango (2019) está la reducida estructura organizacional, limitaciones técnicas y económicas. A esto se puede agregar la ausencia de socios en las organizaciones con perfiles de liderazgo con convicción social y concededores de

la filosofía, doctrina, principios, valores, fines del cooperativismo y conocimiento legal.

Galarza et al. (2017) señalan que la dirección (componente del proceso administrativo) tiene su base las teorías del liderazgo, también explica que independientemente del tamaño, tipo o madurez de la organización, todas cuentan con un grupo de personas que tienen o se les encarga la responsabilidad de planificar, liderar, comunicar y controlar las actividades de esta.

Desde la óptica corporativa al liderazgo se lo puede concebir como un factor elemental para realizar eficientemente el proceso administrativo, dado que la dirección requiere líderes competentes que puedan coordinar las actividades, brindar soluciones, dirigir a sus seguidores y enfrentar los continuos cambios a los que se ven expuestas las organizaciones (Ahumada 2004). Jiménez y Villanueva (2018) señalan al liderazgo como un proceso compartido de carácter motivacional que requiere el establecimiento de una gerencia comprometida con la ética y la transparencia capaz de gestionar estrategias clave y dinamizadoras para guiar a los miembros hacia los objetivos.

En este sentido, existen varios enfoques teóricos que concuerdan en definir al liderazgo como una habilidad para influir en los demás. Este proceso se da entre una persona con aptitudes y características de líder y aquellos en condiciones de seguidores, quienes perciben y aceptan dicha influencia basados en las conductas del líder, desde la congruencia de sus acciones hasta sus consolidados valores, ya que de estos rasgos dependerá en gran parte el cumplimiento de sus objetivos y el éxito de la organización (Lupano y Castro 2006; Pedraja, Rodríguez y Rodríguez 2008), lo que implica que el estilo de liderazgo que practique el líder es directamente proporcional a lo acertado de sus decisiones y afectará los resultados de sus actividades, lo que supone un criterio para valorar el nivel de eficacia del tipo de liderazgo adoptado.

La FAO (2002) determina para qué son necesarios los líderes en una cooperativa:

1. Mantener a los asociados concentrados en el logro de los objetivos de la cooperativa.
2. Fomentar un equipo coherente y un espíritu de cooperación.
3. Apoyar el buen desempeño y reconocer cuándo son necesarios los cambios.

Al respecto, existen varios modelos que permiten clasificar los tipos de liderazgo (Coria et al. 2016), uno de los más conocidos es el de las tres etapas

de Lewin (citado por Sánchez y Barraza 2015). Para Cuadrado (2014), Lewin analizó profundamente cómo influye la cultura en los diferentes aspectos de la vida social, su estudio generó la idea de que el liderazgo puede practicarse de distintas formas y con diferentes estilos, promoviendo nuevas investigaciones que compararon los hechos cotidianos de la vida con las relaciones interpersonales asociándolas a las actividades de liderazgo. Lewin concluyó que tanto la doctrina del pensamiento como el estilo de vida que promovía la persona en condición de líder influía sobre los demás y dominaba las relaciones de grupo. Según Castaño (2013), Lewin vincula el estilo de liderazgo con el tipo de personas a las que hay que liderar, de tal manera que relaciona el estilo de dirección con el nivel de madurez que posea el grupo. En la tabla 1 se proponen tres estilos de liderazgo, en función de cinco escenarios.

Tabla 1  
Estilos de liderazgo

|          |                                      | <b>Autoritario</b>   | <b>Democrático</b>  | <b>Laissez-faire</b>  |
|----------|--------------------------------------|--|---|---|
| <b>1</b> | <b>Decisión</b>                      | Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.                                  | Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.    | El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.         |
| <b>2</b> | <b>Futuro</b>                        | El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.                          | De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro. | El líder "está disponible", daría información, materiales o su opinión "si fuese necesario", pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto. |
| <b>3</b> | <b>Participación en la ejecución</b> | No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc. | En el trabajo actúa como "un miembro del grupo". La tarea de organización le lleva tiempo y energías.   | A menudo adopta la conducta del que trabaja como "uno más".   |

|          |                     | <b>Autoritario</b>   | <b>Democrático</b>  | <b>Laissez-faire</b>  |
|----------|---------------------|--|---|---|
| <b>4</b> | <b>Intervención</b> | Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.  | Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo. | No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.  |
| <b>5</b> | <b>Valoración</b>   | Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Alaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad. | El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.  | Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular. |

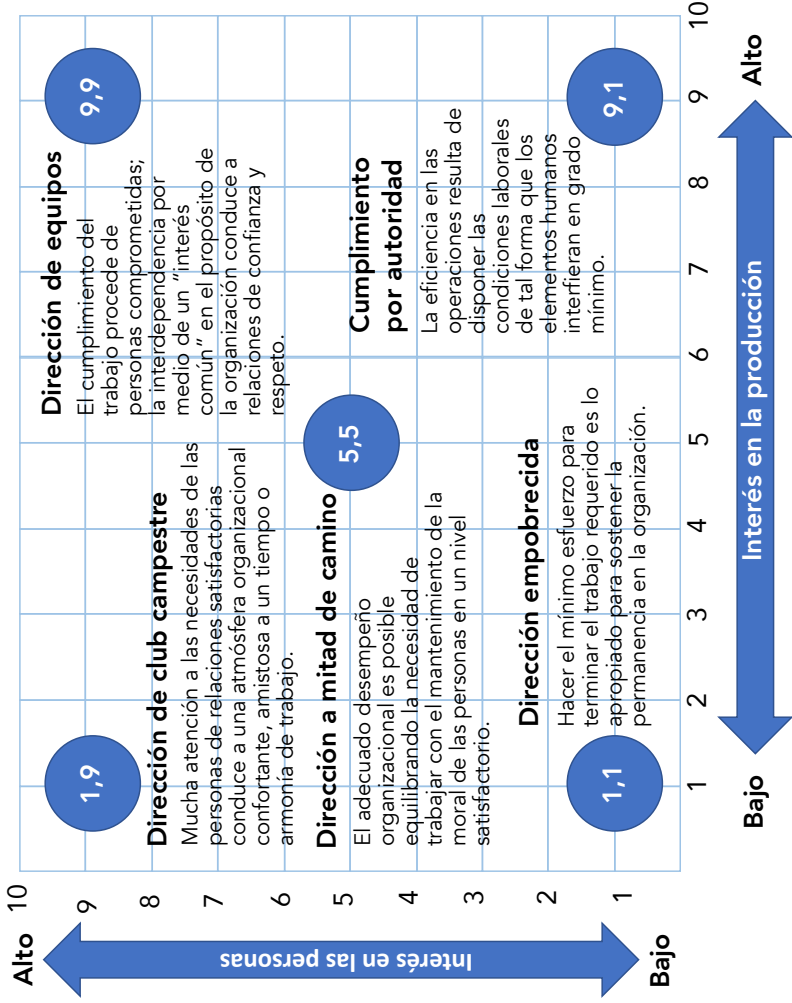
Fuente: Castaño (2013).

Por otro lado, autores como Bass (citado en Cuadrado 2014) afirman que los estilos de liderazgo son representaciones que pueden variar, sobre la que los líderes arman una conducta participativa y conexas a los demás, de tal manera que puedan plasmar su rol y posicionar sus ideas de liderazgo. Blake y Mouton (1964) proponen el modelo de la rejilla de liderazgo (figura 1) que visualiza el comportamiento del líder en las organizaciones predominando dos dimensiones o estilos de dirección: los que muestran preocupación por las personas y aquellos cuya preocupación se enfoca en la producción (Carrillo 2019; Asrar-ul-Haqa 2018; Enríquez 2017; Tauceana, Tamasilaa y Negru 2016).

Este enfoque responde a la teoría de que debe existir un estilo recomendable de liderazgo, se representa en una matriz de cuatro cuadrantes también denominada como *grid* o malla gerencial; parrilla gerencial o *grid* administrativo (Escandón y Hurtado 2016) en la cual el eje horizontal se refiere al interés por la producción, entendida como la preocupación por alcanzar los objetivos (Cuadrado 2014) y el interés por los resultados y los beneficios (Cardona 2004); y el vertical que indica la afinidad e inclinación por la gente (Guerra 2018), orientado a las relaciones humanas (Cuadrado 2014). El modelo propone cinco estilos de dirección: 1. dirección de hacer estrictamente lo mínimo; 2. dirección de club de campo; 3. estilo administrador; 4. dirección de autoridad y obediencia; 5. dirección de trabajo en equipo (Carrillo 2019).



Figura 1  
Malla gerencial



Fuente: Adaptado de Griffin y Van Fleet (2016).

Griffin y Van Fleet (2016, 372) advierten los cinco extremos de la conducta directiva:

El director 1,1 (dirección empobrecida), quien exhibe mínimo interés tanto en la producción como en las personas; el 9,1 (cumplimiento por autoridad), quien se interesa mucho en la producción pero exhibe poco interés en los individuos; el 1,9 (dirección de club campestre), quien tiene los intereses exactamente contrarios a los del director 9,1; el 5,5 (dirección a mitad de camino), quien mantiene un interés adecuado tanto en las personas como en la producción, y el 9,9 (dirección de equipos), que exhibe máximo interés tanto en los individuos como en la producción.

De acuerdo con Chiavenato (2004), Blake y Mouton fundamentaron su matriz afirmando que el liderazgo alcanza el grado de óptimo cuando existe una correlación clara y directa entre la preocupación por alcanzar las metas establecidas y el interés por las relaciones humanas; esto significa que, aunque ambos estilos se mueven en lógicas bidimensionales distintas e independientes, se pueden complementar de modo que su equilibrio contribuya a identificar los comportamientos del liderazgo (Sánchez 2008).

Gil y Gómez (2019) identificaron los estilos de liderazgo autopercebidos por los líderes versus lo que percibían sus colaboradores, con la finalidad de reconocer falencias que puedan ajustarse para mejorar los procesos de dirección. Otros autores como Zuzuma (2015), Ballesteros y Romero (2018) y Soto (2010) también llevaron a cabo investigaciones empíricas sobre los tipos de liderazgo en pequeñas empresas en América Latina utilizando las herramientas antes mencionadas.

## Metodología

El enfoque de la investigación es cuali-cuantitativa no experimental (Hernández, Fernández y Baptista 2014), de tipo transversal y de campo (Sanca 2011). La técnica empleada fue la encuesta y la herramienta para la identificación del estilo de liderazgo, el cuestionario de liderazgo según el modelo bidimensional de Blake y Mouton tomado de Zuzama (2015). El test cuenta con 35 preguntas que representan un comportamiento específi-

co; cada ítem se encuentra graduado por una escala Likert para evidenciar frecuencia de ocurrencia de cinco niveles: 1. Nunca (N); 2. Rara vez (R); 3. Ocasionalmente (O); 4. Frecuentemente (F); y, 5. Siempre (S), donde el líder eligió la alternativa con la que más se identifica.

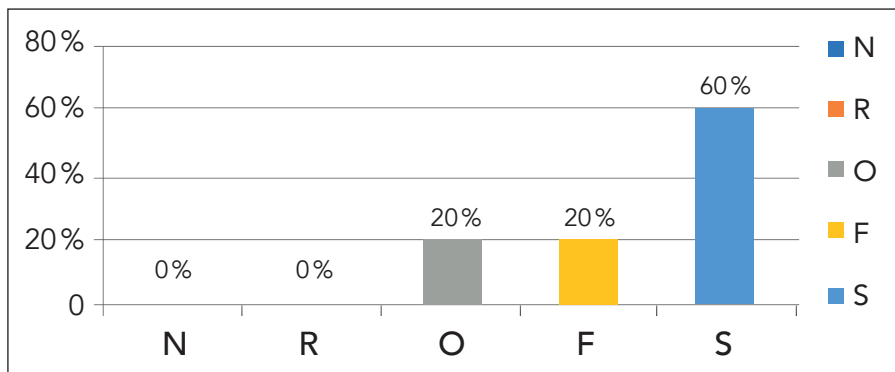
La organización se compone de diez empleados, de los cuales tres ocupan cargos de dirección: gerente (G), contador (C) y jefe de crédito y cobranzas (JCC). A su vez se compone de dos órganos directivos conformados por representantes de los socios elegidos democráticamente que son el Consejo Administrativo (cinco miembros) y el Consejo de Vigilancia (tres miembros) de ellos, los dos presidentes (PCA y PCV) influyen en la toma de decisiones, por lo que la muestra se compuso de un total de cinco directivos (tres empleados y dos socios en cargos de representación) de la cooperativa.

Entre los criterios de inclusión considerados están el ocupar un cargo de nivel jerárquico superior que reúna las características del directivo consideradas por Orellana y Celis (2011), que son el fungir como decisor y como líder al interior de la cooperativa; asimismo, conforme Lazzati (citado en Astudillo y Zambrano 2020, 36), estas personas deben estar en capacidad de “administrar recursos financieros, físicos o intangibles importantes, ejercer influencia significativa sobre otros miembros de la organización, y de ser el caso gestionar personal bajo su responsabilidad”, excluyéndose a todos los demás miembros cuyo cargo no sea de nivel directivo consolidándose, según lo descrito por Pérez-Luco et al. (2017), en un muestro incidental, acorde con lo que Mejía (2000) denomina muestra por conveniencia en función de la disponibilidad que presentaron los individuos para participar en la investigación.

## **Presentación y discusión de resultados**

A continuación, se presentan y analizan los resultados más relevantes del cuestionario aplicado a los empleados de la cooperativa que ocupan cargos directivos:

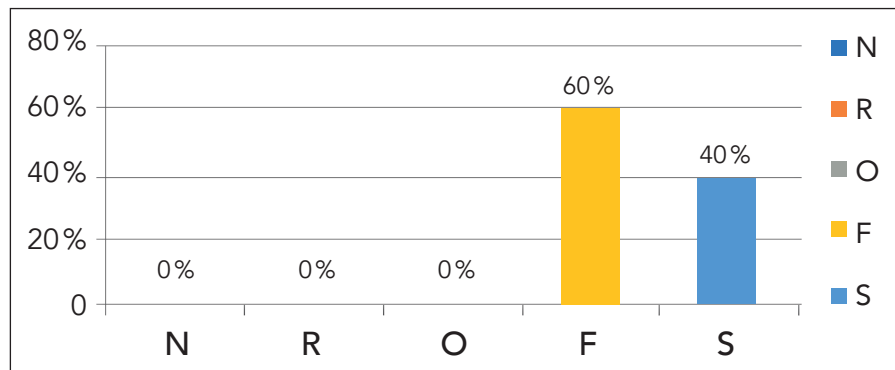
Figura 2  
**¿Fomentaría el trabajo, aunque eso implique hacerlo en horas extras?**



Elaboración propia.

Requerir la realización de trabajo fuera de la jornada laboral con la finalidad de culminarlo es una opción a la que recurrirían de forma ocasional (O) el 20%, de manera frecuente el 20% y siempre (S) el 60%. Esta afirmación evidencia una orientación de gran parte de los directivos de la COAC hacia el logro de las tareas asignadas, aunque implique hacerlo en horas extras. (figura 2)

Figura 3  
**¿Daría a mis subordinados libertad absoluta en su trabajo?**

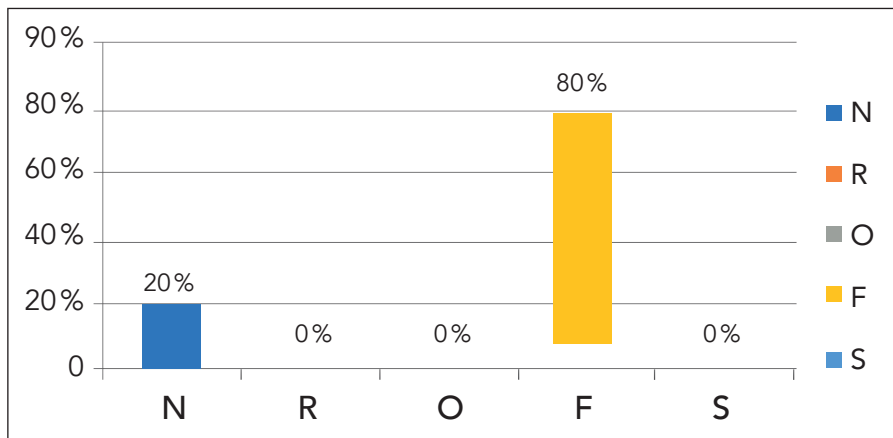


Elaboración propia.

Confiar en el personal, al grado de concederles libertad absoluta en la realización de su trabajo, es declarado por los encuestados como una práctica que se hace siempre (S) con el 60% y de forma frecuente (F) con el 40%. (figura 3)

Figura 4

¿Permitiría que mis subordinados resolvieran, ellos mismos, los problemas?



Elaboración propia.

En cuanto a permitir que sean los mismos empleados quienes se encarguen de conocer y resolver problemas inherentes al entorno laboral, es una acción que para el 20% de los directivos nunca (N) la realizarían, en tanto que para el 80% lo harían con carácter frecuente (F). Entre los fundamentos que soportan esta mayoría se tiene la vinculación dosificada al empoderamiento del personal y el desarrollo de habilidades en materia de resolución de conflictos de los colaboradores. (figura 4)

Las opiniones sobre estimular la competencia entre grupos de trabajo al interior de la COAC son variadas: el 20% nunca (N) lo haría, otro 20% procedería ocasionalmente (O), un 20% lo permitirían con frecuencia (F) y un importante 40% lo ven como una alternativa que siempre (S) se ejecutaría. (figura 5).

Respecto a que si los directivos tomarían en cuenta la opinión de su grupo de trabajo en el sentido de contrastar con su propia opinión, el 40% señaló que siempre (S) lo hace, otro 40% lo realiza de forma frecuente (F) y un 20% lo

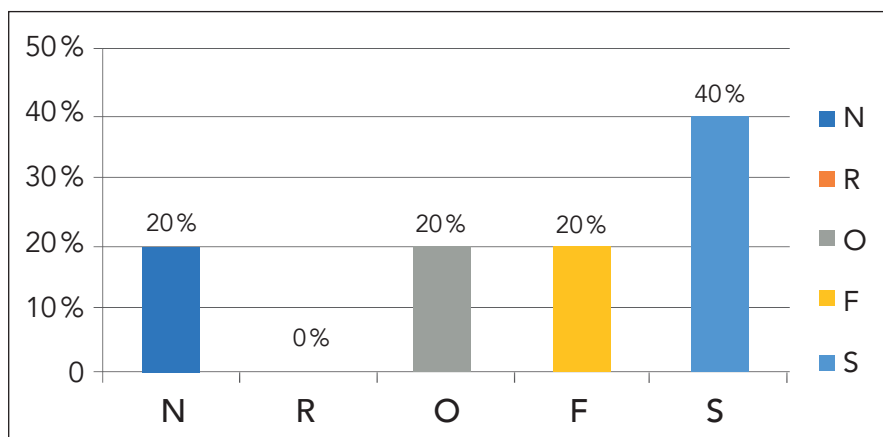
hace ocasionalmente (O). Esta práctica le permite al gerente ampliar su visión de la situación, en algunos casos validar si su decisión está en contexto e incluso replantearse el cambio de su opinión sobre el asunto en discusión. (figura 6)

Facultar al personal colaborador que hagan su trabajo a discreción de ellos, conforme la información recolectada para el 40% de los directivos consultados, nunca (N) lo permitirían y el 60% menciona que ocasionalmente (O) (figura 7).

El 80% de los directores conciben que para lograr escalar en la pirámide jerárquica de la cooperativa se requiere como requisito principal el demostrar que realiza su trabajo, con esfuerzo y dedicación. Se configura que el ascenso en esta organización es por méritos. (figura 8)

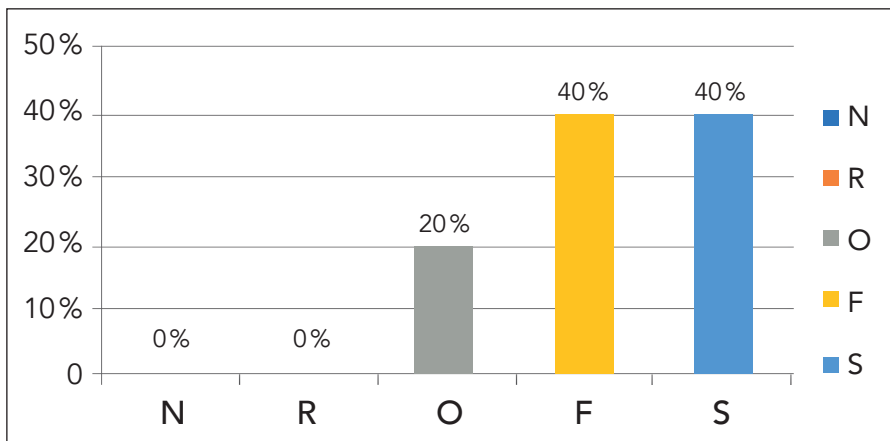
De acuerdo con la figura 9, por parte de los directivos de la cooperativa, en su mayoría, el 60% nunca (N) admite que sus colaboradores incurran en retrasos o aplazamientos de las tareas asignadas, y el 40% admite que lo permitiría rara vez (R). Esto marca una clara preocupación por las tareas, como lo revela la malla gerencial (figura 1), asimismo la presencia de una política a favor de la eficiencia del recurso tiempo.

Figura 5  
**¿Estimularía el espíritu de competición frente a otros grupos o servicios?**



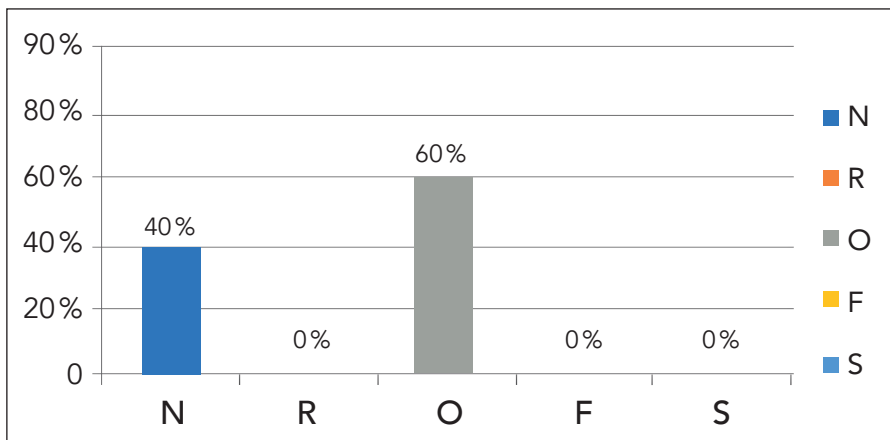
Elaboración propia.

Figura 6  
¿Contrastaría mis ideas con el grupo?



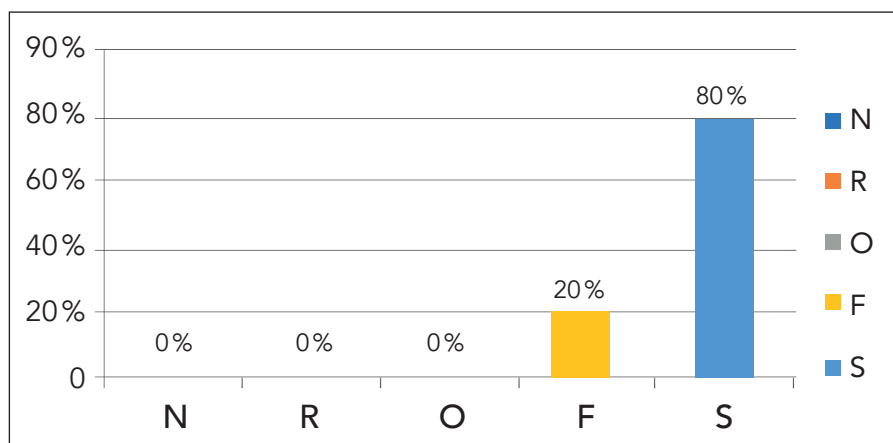
Elaboración propia.

Figura 7  
¿Dejaría que el personal hiciera su trabajo como ellos mejor creyeran?



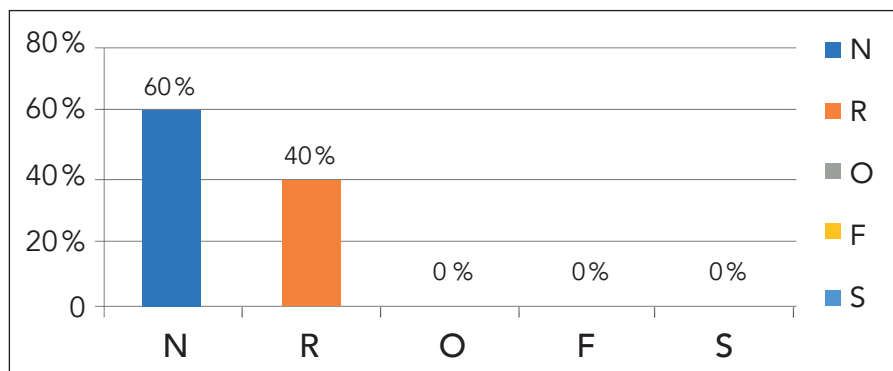
Elaboración propia.

Figura 8  
¿Trabajaría duro para lograr un ascenso?



Elaboración propia.

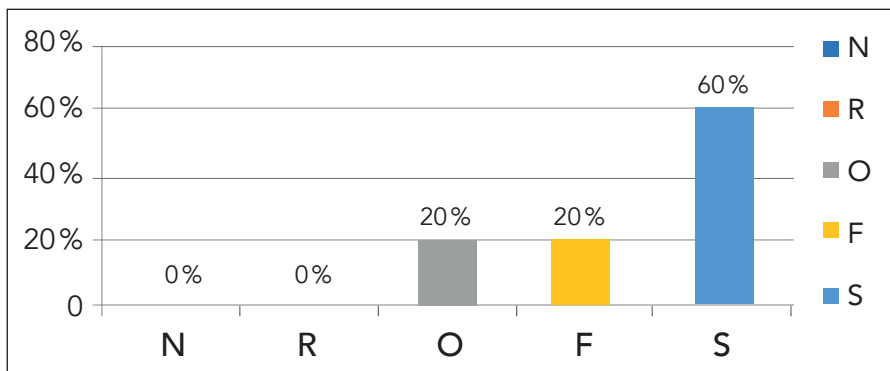
Figura 9  
¿Permitiría a mis subordinados retrasos o aplazamientos?



Elaboración propia.



Figura 10  
**¿Haría de portavoz del grupo si hubiera visitas?**



Elaboración propia.

Ante la presencia de personas ajenas a la organización, el 60% de los dirigentes de la cooperativa concuerdan en que siempre (S) asumirían la labor de interlocutores del grupo de trabajo al que pertenezcan o representen en ese momento, el 20% opinó que actuaría de manera ocasional y un 20% dijo que frecuentemente (F) (figura 10).

Otras preguntas, como las que se presentan a continuación tuvieron en todos los casos una respuesta del 100% por parte de los directivos, por lo que solo se transcriben las preguntas.

Con relación a la pregunta: ¿todos los directivos actuarían como portavoz del grupo?, todos respondieron que siempre (S) con el fin de recoger el sentir del grupo de trabajo y exponerlo ante cualquier instancia, órgano o departamento de la cooperativa.

Con relación a la pregunta: ¿fomentaría el uso de normas y maneras concretas de hacer el trabajo?, el 100% de directivos coinciden en que siempre establecen y utilizan tanto normas como maneras concretas para que los empleados hagan su trabajo.

Con relación a la pregunta: ¿hablaría como representante del grupo?, el total de directivos (100%) indicaron que siempre (S) que las circunstancias lo demanden, asumirían la representación del equipo de trabajo que lideran

frente a cualquier tipo de situación sea positiva o negativa que se presente al interior o exterior de la cooperativa.

Con relación a la pregunta: ¿insistiría mucho en que los empleados a su cargo hicieran un gran esfuerzo?, los directivos contestaron que siempre (S) se requiere al personal que realice y entregue su mayor esfuerzo, se visualiza como una estrategia de dirección a la que acuden los directivos para motivar y conseguir que el compromiso con el logro de resultados del equipo de trabajo no decaiga.

A continuación, se procedió a cuantificar según la clasificación de los estilos de Lewin en aquellos cargos de la cooperativa que dieron las respuestas más altas a los ítems, esto es la S de Siempre (tabla 2). Se identifica que el estilo *laissez faire* no está presente en la organización; por otra parte, la gerencia y la presidencia del Consejo de Administración encajaron en el estilo autoritario (caracterizado por la toma de decisiones en manos del líder y la ejecución a cargo de sus colaboradores), y el estilo que prevalece es el democrático, ejercido por los cargos de contador, presidente del Consejo de Vigilancia y jefe de Crédito y Cobranzas. Es importante señalar que el estilo sobresaliente se compagina con el tipo de organización estudiada, dado que el segundo principio universal del cooperativismo demanda el control democrático de los miembros, para tal efecto la gestión debe ser participativa y la toma de decisiones por la vía democrática, sentando las bases del cuarto principio universal (autonomía e independencia), ya que ante cualquier acuerdo con otras organizaciones los directivos velarán por que los miembros mantengan el control democrático y se asegure la autonomía de la cooperativa.

Se toma como referencia a Galarza, Carrillo y Carrillo (2019), quienes dicen que para el establecimiento de los estilos de liderazgo en las COAC ecuatorianas se apoyó en la propuesta bidimensional de Blake y Mouton (1964) y a Ruiz (2009), por el enfoque de comportamiento al haberse centrado en lo que el líder hace y cómo lo hace. Los cinco cargos gerenciales estudiados en la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar se distribuyen en al menos tres de los estilos de liderazgo de dicha propuesta.

El cargo de jefe de Crédito y Cobranzas se aproxima al estilo de dirección de equipos, los resultados alcanzados en el test permiten ubicarlo en la matriz donde muestra un elevado interés tanto en la producción como en las

Tabla 2  
Estilos de liderazgo

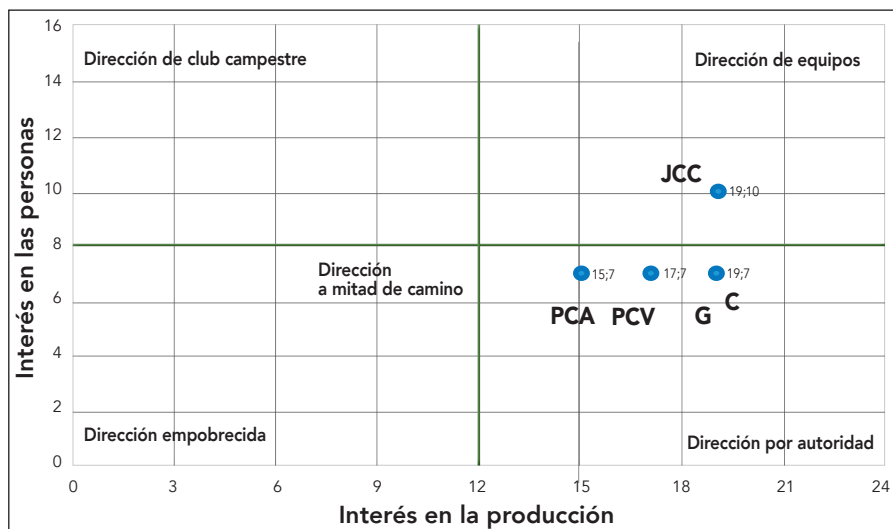
| Autoritario |   |     |     |     | Democrático |   |     |     |     | Laissez faire |   |     |     |     |
|-------------|---|-----|-----|-----|-------------|---|-----|-----|-----|---------------|---|-----|-----|-----|
| G           | C | PCV | JCC | PCA | G           | C | PCV | JCC | PCA | G             | C | PCV | JCC | PCA |
| S           | S | S   | S   | S   | O           | S | S   | S   | F   | F             | S | S   | F   | F   |
| S           | S | S   | S   | S   | F           | F | N   | F   | F   | F             | S | N   | S   | O   |
| S           | S | S   | S   | S   | S           | S | S   | S   | S   | F             | S | S   | F   | O   |
| O           | N | N   | O   | O   | S           | S | S   | F   | S   | R             | N | N   | N   | R   |
| S           | S | S   | F   | O   | F           | S | S   | S   | F   | R             | N | N   | F   | R   |
| F           | S | S   | S   | S   | R           | N | N   | R   | N   | S             | S | S   | F   | F   |
| O           | N | N   | N   | O   | F           | S | S   | S   | F   | S             | S | S   | S   | S   |
| F           | N | N   | F   | R   | F           | S | N   | S   | F   | F             | S | S   | S   | S   |
| F           | S | S   | S   | S   | S           | S | S   | S   | F   | F             | S | S   | S   | F   |
| F           | S | S   | S   | F   | F           | S | S   | R   | O   | R             | S | N   | N   | R   |
| F           | N | N   | S   | N   | R           | N | N   | S   | R   | S             | S | S   | S   | S   |
| O           | N | N   | N   | N   | F           | S | S   | S   | S   |               |   |     |     |     |
| 4           | 7 | 7   | 7   | 5   | 3           | 9 | 8   | 8   | 3   | 3             | 9 | 7   | 5   | 3   |

Elaboración propia.

personas. Una característica importante del estilo sobre este doble interés señalada por Enríquez (2017) es que su atención por el desarrollo de las personas no les resta cuidado a los resultados ni deja de lado autoridad pudiendo atribuirle un rol de mentor o *coach*, en esencia, logra combinar las necesidades de la empresa con los de las personas.

La presidencia del Consejo de Vigilancia y la presidencia del Consejo Administrativo se identifican como un liderazgo de dirección a mitad de camino, en el que el equilibrio entre el logro de resultados para la organización y la satisfacción laboral de los colaboradores es objetivo de este perfil. Durán (2014) precisa que este intento de equiparar su preocupación en la fuerza de trabajo y en cumplir con el trabajo acaba rápidamente con el rol de líder al procurar mantener a ambos elementos ni satisfechos ni insatisfechos.

Figura 11  
Malla gerencial COAC



Fuente: test aplicado a los directivos de la COAC.

Elaboración propia.

Los cargos de gerente y contador se perfilan hacia la dirección por autoridad. Este perfil se caracteriza por centrar su gestión en la realización de las tareas antes que en las personas. Borja (2014) revela que este tipo de liderazgo conlleva a una situación de obediencia por parte de los subordinados que a su vez son tratados como los instrumentos a través de los cuales se concretan los fines organizacionales en un marco estructural rígido. El mismo autor reconoce que este estilo está ligado a la alta productividad a costa de la afectación que sufren la motivación y la creatividad junto a un aumento de conflictos al interior del grupo. Autores como Enríquez (2017) y Zuzama (2015) coinciden en que los líderes más efectivos tienen alta preocupación por la gente y la producción; son los que ejercen una dirección de equipos. También se identificó que el 100% los cargos muestran interés por la producción y el 80% dan una mediana atención a las personas.

En Ecuador, esta situación no es ajena a las COAC, donde los directivos cumplen un papel importante procurando tomar las decisiones correctas para

mantener la estabilidad de la asociación y la de todos los miembros; de su efectiva dirigencia depende el éxito o desempeño de la empresa (Galarza, Carrillo y Carrillo 2019). La dirección en el cooperativismo de crédito ecuatoriano, como en todo el sector social y solidario, se respalda en valores afianzados al liderazgo propios de su naturaleza, transparencia, equidad, ética, compromiso y solidaridad encaminan el esfuerzo de un trabajo asociativo a la consecución de objetivos.

Respecto al estilo de liderazgo por orientación (figura 1), existe una marcada diferencia en la preocupación hacia las personas dado que en la investigación efectuada en COAC ecuatorianas analizadas con activos superiores a USD 80 millones (Galarza et al. 2019), el interés en las personas alcanzó el 8,23 en una escala de 10 versus este trabajo cuyo promedio está próximo al 5; otro hallazgo es la semejanza en la orientación a la producción o tareas, registrándose en Galarza et al. (2019) un 8,27 frente a valores próximos al 7,5 en los directivos de la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, pudiéndose inferir que en las diferencias un factor influyente sería el tamaño y la estructura organizacional entre las cooperativas.

Asociado a lo anterior, al tratarse de cooperativas del sector financiero de gran tamaño, la distribución del poder y la toma de decisiones, esta condición puede originar la presencia del liderazgo *laissez faire* (Galarza et al. 2017; 2019), lo que no sucedería con facilidad en organizaciones pequeñas como la analizada en este trabajo, en la que los directivos deben involucrarse en las decisiones y en la ejecución con su grupo de trabajo, tal como reza el liderazgo democrático.

Por otra parte, los estilos identificados en la malla gerencial de la COAC bien pueden homologarse con el modelo de los estilos de dirección y liderazgo propuesto por Sánchez (2007) de la siguiente manera: gerente y contador, cuyo estilo es la dirección por autoridad junto con la presidencia del Consejo de Vigilancia y la presidencia del Consejo Administrativo que se identifican como un liderazgo de dirección a mitad de camino con el estilo tecnicista; el jefe de Crédito y Cobranzas que se acerca al estilo de dirección de equipos con el estilo sinérgico. Dicha equiparación permite determinar una divergencia con los hallazgos de Galarza et al. (2019) en cooperativas del sector, pues declara la presencia mayoritaria de líderes sinérgicos versus este estudio que detectó una concentración del estilo tecnicista.

Los resultados obtenidos en esta investigación concuerdan con los resultados de Zuzama (2015) con relación a las limitaciones que representa el que por ahora solo se haya evidenciado la autopercepción que tienen los directivos consultados de su estilo de liderazgo en la determinación de su predominancia en la organización.

## Conclusiones

Todos los cargos directivos de la COAC estudiada muestran particular interés por la producción, lo que implica que dan mayor atención al trabajo y se concentran en la realización de las tareas y prestan un mediano interés en sus colaboradores, atribuible al número de empleado con que cuenta la organización, lo que a su vez determina el tamaño de la misma.

Se superpone el estilo de liderazgo democrático al estilo autoritario, lo cual es positivo para la adecuada gestión en una entidad cooperativa, puesto que sus principios rectores determinan que la toma de decisiones se realice por la vía de los procesos democráticos, ya que a diferencia de otras organizaciones de la economía en las cooperativas un socio representa un voto y el segundo principio universal demanda la gestión democrática por parte de los miembros.

Existe una conformación heterogénea de perfiles de liderazgo en la organización objeto de estudio, dada la característica principal de una cooperativa, que es velar por los aspectos económicos al igual que los sociales; solo el perfil de director de equipo es adecuado para cumplir esta función dual que persiguen las entidades de la economía popular y solidaria.

## Apoyos

Trabajo adscrito al Proyecto de Investigación Modelo Integral para la Gestión Social y Buen Vivir en cooperativas del sector financiero de Manabí del Grupo de Investigación Estudios Organizacionales de la Gestión Pública y Privada y Desarrollo Empresarial GP&DE vinculado a la Carrera de Admi-

nistración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López ESPAM MFL.

## Referencias

- Ahumada, Luis. 2004. "Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional". *Ciencias Sociales Online* 1 (1): 53-63.
- Arsar-ul-Haqa, Muhammad, y Sadia Anwarb. 2018. "The Many Faces of Leadership: Proposing Research Agenda Through a Review of Literature". *Future Business Journal* 4 (2): 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>.
- Astudillo, María, y Danny Zambrano. 2020. "El perfil profesional de los directivos de las cooperativas de transporte público de la provincia de Pichincha y su relación con los resultados de la gestión financiera". Tesis de maestría, UASB-E, Quito. <http://bit.ly/3tu7ekb>.
- Ballesteros, Deborah, y Aarón Romero. 2018. "Estilo de liderazgo en las pymes del sector comercial". *Administración Contemporánea* 4 (10): 26-39. <https://bit.ly/3ItMLCz>.
- Barba, Diego, y Adriana Morales. 2019. "Cooperativismo y desarrollo sostenible en el Ecuador". *Ciencias Digital* 3 (32): 150-171. <http://dx.doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.2.725>.
- Bastidas, Óscar. 2004. "Aportes a una conceptualización de la economía social y la economía solidaria". Ponencia presentada en el I Congreso de Investigación del Sector Solidario. Bogotá, 4 y 5 de noviembre. <https://bit.ly/3NB7zc9>.
- Blake, Robert, y Jane Mouton. 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Borja, Luis. 2014. "Influencia de los estilos de liderazgo sobre el empoderamiento: estudio de caso ARKOS ECUADOR S.A.". Tesis de grado, Universidad Internacional SEK, Quito. <https://bit.ly/3OM8qbt>.
- Cardona, José. 2004. "¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos?". *Intangible Capital* 0 (2): 1-10. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.17>.
- Carrillo, Álvaro. 2019. "Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas". Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata, La Plata. <https://bit.ly/3nBUDIG>.
- Castaño, Rafael. 2013. "Un nuevo modelo de liderazgo por valores". Tesis doctoral, Universidad de Alcalá, Alcalá. <https://bit.ly/3bSf8OM>.
- Chiavenato, Idalberto. 2004. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 1989. *Cooperativismo latinoamericano: antecedentes y perspectivas*. Santiago: CEPAL. <https://bit.ly/3RdoowQ>.

- Coria, Ana, Lilia Valderrama, Omar Castillo e Igor Rivera. 2016. “Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo”. *Gestión y Estrategia* (49): 45-62. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2016n49/Valderrama>.
- Cuadrado, Isabel. 2014. “Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo”. *International Journal of Social Psychology* 16 (2): 131-155. <https://doi.org/10.1174/021347401317351107>.
- Durán, Sandra. 2014. “Incidencia del estilo de liderazgo de la coordinación del proceso desconcentrado de agrocalidad Pichincha, en el desempeño laboral de los servidores públicos”. Tesis de maestría, UTE, Quito. <https://bit.ly/3OZZuil>.
- Durango, Rodolfo. 2019. “Exigencia del balance social a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno en el Ecuador”. Tesis de maestría, UASB-E, Quito. <http://bit.ly/3PufZoB>
- EC. 2011. *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 29, Segundo Suplemento, 25 de marzo de 2022.
- Enriquez, Amparo. 2017. “Diseño de un programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los mandos medios en Aerolínea Ecuatoriana”. Tesis de maestría, UASB-E, Quito. <https://bit.ly/3nz82RE>.
- Escandon, Diana, y Andrea Hurtado. 2016. “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas”. *Estudios Gerenciales* 32: 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>.
- Fernández, Eugenia. 2006. “Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana”. *Revista de Ciencias Sociales* 12 (2): 237-253. <https://bit.ly/3N5HNxw>.
- Galarza, Sandra, Álvaro Carrillo y Lorena Carillo. 2019. “Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados”. *Revista ECA Sinergia* 10 (2): 96-104. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i2.1659](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1659).
- Galarza, Sandra, Juanita García, Lenin Ballesteros, Víctor Cuenca y Angie Fernández. 2017. “Estructura organizacional y estilos de liderazgo en cooperativas de ahorro y crédito de Pichincha”. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo* 5 (1): 19-31. <https://bit.ly/3ulyja6>.
- García, Karina, Erica Prado, Rosa Salazar y Jacinto Mendoza. 2018. “Cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del capital social (2012-2016)”. *Revista Espacios* 39 (28): 1-6. <https://bit.ly/3a9Jf3J>.
- Gil, Carolina, y Juliana Gómez. 2019. “Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín”. Tesis de maestría, EAFIT, Medellín. <https://bit.ly/3uxBHyc>.
- Gómez, Verónica, y Rosario Gómez. 2016. “La economía del bien común y la economía social y solidaria, ¿son teorías complementarias?”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (87): 257-294. <https://bit.ly/3Rsc4t1>.
- Griffin, Ricky, y David Van Fleet. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. Ciudad de México: Cengage Learning.



- Guerra, Lenin. 2018. “Análisis de las teorías de liderazgo: una propuesta metateórica”. *Prospectivas UTC Revista de Ciencias Administrativas y Economía* 1 (1): 56-75. <https://bit.ly/3As2Ir3>.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. 2014. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Jiménez, Alejandro, y Mercedes Villanueva. 2018. “Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el Campo de Gibraltar”. *Gestión Joven* (18): 183-195. <https://bit.ly/31dsvoJ>.
- Lupano, Laura, y Alejandro Castro. 2006. “Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación”. *Psicod debate. Psicología, Cultura y Sociedad* (6): 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>.
- Martínez, Alejandro. 2015. “Las cooperativas y su acción sobre la sociedad”. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 117: 34-49. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.v117.48144](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.v117.48144).
- Mejía, Julio. 2000. “El muestreo en la investigación cualitativa”. *Investigaciones Sociales* 4 (5): 165-180. <https://doi.org/10.15381/is.v4i5.6851>.
- Mora, Alberto. 2004. “Caracter no lucrativo de las empresas cooperativas”. Ponencia presentada en la II Convención Cooperativa Regional COOPCIONES, San Salvador. <http://bit.ly/3TDwsqG>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2002. *Desarrollo cooperativo agrícola. Un manual para capacitadores*. Roma: FAO. <http://bit.ly/3UJpTDM>.
- Orellana, Waldo, y Amanda Celis. 2011. “Género y capacidades directivas en cooperativas de trabajo asociado. Estudio exploratorio en CTAS valencianas”. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 105: 13-33. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2011.v105.1](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2011.v105.1).
- Palacios, Alexander, Rosa González y Columba Bravo. 2016. “Análisis PESTEL del sector cooperativo de producción ecuatoriano”. *Revista Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social* (20): 1-15. <https://bit.ly/3OX4RiZ>.
- Pedraja, Liliana, Emilio Rodríguez y Juan Rodríguez. 2008 “Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas”. *Interciencia* 33 (1): 8-13. <https://bit.ly/3yk7TGJ>.
- Pérez-Luco, Ricardo, Leonardo Lagos, Rodolfo Mardones y Felipe Sáez. 2017. “Taxonomía de diseños y muestreo en investigación cualitativa. Un intento de síntesis entre las aproximaciones teórica y emergente”. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* (39): 1-18. <https://bit.ly/3IiQTFi>.
- Ramírez, Gabriel. 2013. “Liderazgo organizacional. Un desafío permanente”. *Universidad & Empresa* 15 (25): 5-11. <https://bit.ly/3ArJLVu>.
- Rivera, Claudio, y Odalys Labrador. 2013. “Bases teóricas y metodológicas de la cooperación y el cooperativismo”. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo COODES* 1 (2): 143-154. <https://bit.ly/3NS9uJr>.

- Rodríguez, Nestor, y Miguel Dávila. 2020. "Buscando los caminos del sector cooperativo y solidario". *Cooperativismo & Desarrollo* 28 (118): 1-32. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2020.03.08>.
- Ruiz, Palomino. 2009. "Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: revisión de la literatura". *Seminario Permanente de Ciencias Sociales* (4): 1-25. <http://bit.ly/3TGBvE>.
- Sanca, Miler. 2011. "Tipos de investigación científica". *Revista de Actualización Clínica Investiga* 12: 621-624. <https://bit.ly/3yhyNii>.
- Sánchez, Iván. 2007. "Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: un proceso de caracterización". *Cuadernos de Administración* (38): 103-116. <https://doi.org/10.25100/cdea.v23i38.373>.
- . 2008. "Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis". *Pensamiento & Gestión* (25): 1-39. <https://bit.ly/3ONdTib>.
- Sánchez, José, y Laurencia Barraza. 2015. "Percepciones sobre el liderazgo". *Ra Ximhai* 11 (4): 161-170. <https://bit.ly/3NL8ebg>.
- Soto, Julio. 2010. "Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la caja popular San José Iturbide S.C.L de C.V." Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro. <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/4482>. <https://bit.ly/3IoeaG3>.
- Tauceana, Ilie, Matei Tamasilaa y Gabriela Negru. 2016. "Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 221: 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.091>.
- Uzuriaga, Mario, César Osorio y Óscar Arias. 2020. "Liderazgo: definiciones y estilos". Artículo de revisión. Cali: Universidad Santiago de Cali, Grupo de investigación GISESA. <https://docplayer.es/199773605-Liderazgo-definiciones-y-estilos-mario-fernando-uzuriaga-balan-ta-cesar-augusto-osorio-quintana-oscar-fernando-arias-erazo.html>.
- Zuzama, Juana. 2015. "Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real". Tesis de grado, Universidad de las Islas Baleares, Palma de Mallorca. <https://bit.ly/3yEir4S>.