

**Liderazgo transformacional en instituciones financieras:  
Caso de estudio Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de  
Mora Ltda. Cantón San Miguel de Bolívar**

**Transformational Leadership in Financial Institutions: Case Study  
Juan Pío de Mora Savings and Credit Cooperative Ltda. Canton San  
Miguel de Bolívar**

---

**Para citar este trabajo:**

Pilamunga, E., y 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), pp. 3996-4016. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3996-4016](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3996-4016)

---

**Autores:**

**Eufemia Cecilia Pilamunga Pucha**

Universidad Estatal de Bolívar

Ciudad: Guaranda, País: Ecuador

Correo Institucional: [eufemia.pilamunga@ueb.edu.ec](mailto:eufemia.pilamunga@ueb.edu.ec)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-5040-1536>

**Jorge Estuardo Goyes Noboa**

Universidad Estatal de Bolívar

Ciudad: Guaranda, País: Ecuador

Correo Institucional: [jgoyes@ueb.edu.ec](mailto:jgoyes@ueb.edu.ec)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1201-5985>

**RECIBIDO:** 3 agosto 2024

**ACEPTADO:** 27 septiembre 2024

**PUBLICADO** 29 octubre 2024

## Resumen

Este estudio investigó el impacto del liderazgo transformacional en la eficiencia operativa y el compromiso de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., en el Cantón San Miguel de Bolívar. El objetivo principal fue evaluar cómo se aplica este estilo de liderazgo en la cooperativa y cómo es percibido por los empleados. Se utilizó una metodología cuantitativa basada en encuestas aplicadas a 45 empleados de la cooperativa, utilizando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo significativo en la eficiencia operativa y en la motivación de los empleados, aunque se identificaron desafíos en la retención de talento, especialmente entre empleados mayores de 46 años. Además, la percepción general del liderazgo es positiva, un pequeño grupo de empleados señaló áreas de mejora. En conclusión, el liderazgo transformacional es efectivo para mejorar la eficiencia y el compromiso en la cooperativa, pero requiere ajustes continuos y un entorno laboral favorable para maximizar sus beneficios. Estos hallazgos subrayan la importancia de este estilo de liderazgo en el sector financiero ecuatoriano, especialmente en cooperativas que buscan fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional; eficiencia operativa; calidad laboral; cooperativas de ahorro y crédito; gestión de personal.

### Abstract

This study investigated the impact of transformational leadership on operational efficiency and employee commitment at Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. in Cantón San Miguel de Bolívar. The main objective was to evaluate how this leadership style is applied in the cooperative and how it is perceived by the employees. A quantitative methodology was used based on surveys applied to 45 employees of the cooperative, using the Multifactorial Leadership Questionnaire. The results indicated that transformational leadership has a significant positive impact on operational efficiency and employee motivation, although challenges in talent retention were identified, especially among employees over 46 years of age. In addition, the overall perception of leadership is positive, with a small group of employees noting areas for improvement. In conclusion, transformational leadership is effective in improving efficiency and commitment in the cooperative, but requires continuous adjustments and a favorable work environment to maximize its benefits. These findings underscore the importance of this leadership style in the Ecuadorian financial sector, especially in cooperatives seeking to strengthen their competitiveness and sustainability.

**Keywords:** Transformational leadership; Operational efficiency; Labor quality; Credit unions; Personnel management.

En la actualidad, la globalización y la competencia cada vez más intensa entre los mercados requieren la innovación constante en la forma de dirigir los nuevos equipos de trabajo de las instituciones financieras, solo aquellos que puedan adaptarse al cambio sobrevivirán por naturaleza o determinismo. Es importante destacar que el análisis del tema actual es excepcional, debido a que permitirá comprender cómo el liderazgo transformacional, que es predominante en muchos puestos administrativos o gerenciales, afecta a los diversos grupos de trabajo del sector financiero.

El presente estudio es de importancia tanto a nivel teórico como práctico, ya que aborda una brecha reveladora en la literatura sobre la aplicación del liderazgo transformacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., en el cantón San Miguel de Bolívar. Teóricamente, aportará nuevos datos sobre cómo este estilo de liderazgo puede influir en la gestión y el desarrollo del talento humano dentro de esta institución financiera. Este estudio ofrecerá un análisis crítico sobre como el liderazgo transformacional impacta la eficiencia operativa de los empleados. Dado el papel vital que las (COAC) desempeñan en la inclusión financiera y el desarrollo económico local, especialmente en áreas rurales y semiurbanas, entender y aplicar efectivamente el liderazgo transformacional es esencial para enfrentar desafíos en el mercado actual.

A nivel global, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras que operan bajo principios de cooperación y ayuda mutua, proporcionando acceso a servicios financieros a sus miembros, incluyendo ahorros y préstamos. Estas cooperativas son cruciales para la inclusión financiera, especialmente en áreas rurales y de bajos ingresos, y fomentan el desarrollo económico local al apoyar a pequeñas empresas y micro emprendedores (Salinas Vásquez et al., 2024).

Ahora bien, enfocándose en el Liderazgo Transformacional, fue presentado por primera vez por MacGregor Burns en 1978 y posteriormente desarrollado por Bernard Bass en 1985 (Mendoza, 2022). En donde, se resalta que los líderes transformacionales utilizan una combinación de carisma, apoyo individual, estimulación intelectual y motivación inspiradora para influir en sus empleados (Nelly et al., 2024), pues no solo tiene el potencial de mejorar la eficiencia operativa, sino que también puede fomentar un clima laboral positivo, impulsando la

innovación y reduciendo la rotación de personal (Jauhari et al., 2024) así mismo, se sustenta en la capacidad de los líderes para inculcar, inspirar y motivar a sus seguidores, incentivando un cambio positivo tanto a nivel individual como organizacional.

Por su parte, Herмосilla et al., (2016) demostró que puede reducir la intención de rotación de los empleados al aumentar su compromiso y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, el trabajo de Omaza et al., (2023) revela que, aunque este liderazgo tiene un impacto efectivo en el entorno empresarial, su efecto directo en el desempeño de los empleados no siempre es significativo sin la mediación de otros factores como el entorno de trabajo. Esta investigación refuerza la necesidad de un enfoque holístico que considere múltiples variables mediadoras para maximizar el impacto del liderazgo transformacional.

No obstante, el Liderazgo Transformacional aplicado en el contexto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, algunos estudios han demostrado su efectividad, tal como un estudio realizado en Nepal, donde se explica que el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes infunden y motivan a sus seguidores para alcanzar un alto nivel de desempeño y desarrollar su potencial. Este puede ser particularmente efectivo para abordar problemas como la falta de compromiso de los miembros y la gestión ineficaz. Al inspirar una visión compartida de éxito y crecimiento, los líderes transformacionales pueden movilizar a los miembros para trabajar juntos hacia objetivos comunes (Simkhada & Bhattarai, 2023).

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito representan el 25% del sistema financiero del país, ofreciendo servicios a personas de bajos ingresos y en áreas rurales donde los bancos tradicionales no llegan. Estas cooperativas facilitan el acceso al crédito para pequeñas empresas y micro emprendedores, promoviendo la creación de empleo y el crecimiento económico Toala et al., (2024). En la provincia de Pichincha, un estudio determinó que los estilos de liderazgo predominantes en las (COAC) son el transformacional, transaccional y laissez-faire, siendo este último el más común en las estructuras organizacionales de las cooperativas (Torres et al., 2017). Sin embargo, la aplicación efectiva del liderazgo transformacional ha mostrado una marca positiva en la eficiencia operativa y el bienestar de los empleados, al motivar a los trabajadores a superar las expectativas y contribuir al

éxito organizacional. Según lo explica Nelly et al., (2024) las (COAC) son instituciones financieras esenciales en muchas comunidades, proporcionando servicios financieros accesibles a personas y pequeñas empresas que a menudo están excluidas del sistema bancario tradicional (González & Peñaherrera, 2021). En este contexto, el liderazgo transformacional puede ser un instrumento poderoso para fortalecer estas instituciones financieras, mejorar su sostenibilidad y maximizar su impacto positivo en la comunidad.

Ya en el contexto local, según un estudio realizado en la provincia Bolívar, se determinó que en las (COAC) ubicadas en dicha localidad los empleados mostraban insatisfacción con el liderazgo que aplicaban sus gerentes, traducándose en bajo desempeño laboral. Por lo que recomienda el uso del liderazgo transformacional con el propósito de incentivar a los trabajadores de las (COAC) y mejorar los servicios hacia sus socios (Durán et al., 2024) es fundamental para proporcionar acceso a servicios financieros esenciales, promoviendo el desarrollo económico local y apoyando a pequeños emprendedores y agricultores (Trujillo Villena et al., 2022).

Si bien el liderazgo transformacional ha demostrado ser efectivo en diversos contextos, la ausencia de investigaciones específicas sobre su aplicación en la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda., ha impedido que se pueda adoptar estrategias basadas en evidencia para mejorar su gestión y desempeño. Como consecuencia de lo mencionado, este artículo tuvo como objetivo principal evaluar y determinar de qué manera se aplica el liderazgo transformacional en la (COAC) Juan Pío de Mora Ltda. Además, busca reconocer cómo es percibido este tipo de liderazgo por parte de los empleados de la institución, para lograr este propósito, se adoptó un enfoque exploratorio que permita profundizar en la comprensión de las posibles dificultades que enfrenta la (COAC) Juan Pío de Mora Ltda. Posteriormente, a través de un análisis exhaustivo, se determinó el impacto que tiene el liderazgo transformacional en el desempeño y funcionamiento de esta organización.

Este estudio tiene como propósito básicamente ampliar el conocimiento teórico sobre el liderazgo transformacional en el contexto de la (COAC) Juan Pio de Mora. Adopta un nivel de profundidad exploratorio para investigar nuevas áreas de conocimiento (Barbosa et al., 2020). Como es el caso sobre la aplicación de este tipo de liderazgo en estas organizaciones financieras. Por otro lado, se utilizó el diseño de campo, caracterizado por utilizar datos tomado en el lugar de los hechos, mismo permitió recopilar información directamente de los empleados de la cooperativa. En ese orden de ideas, debido a que no se controlaron las variables estudiadas, la investigación es no experimental (Ramos-Galarza, 2021).

El método de investigación utilizado fue el cuantitativo, partiendo de la recopilación de datos específicos a través de encuestas aplicadas a empleados de la cooperativa, para posteriormente identificar patrones, tendencias y relaciones que permitan construir teorías generales sobre la aplicación y el impacto del liderazgo transformacional en este contexto (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018). Para la ejecución se trabajó con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., que cuenta con 115 empleados en sus distintas sucursales. Para efectos del presente estudio de caso, solo se trabajó con la población correspondiente a la sucursal del cantón San Miguel, donde laboran 45 empleados. Debido a que la población es significativamente reducida, no se procedió a realizar un muestreo probabilístico, por consiguiente, se aplicó el muestreo por conveniencia a la población total de empleados de la agencia San Miguel.

La selección de la información emplea un cuestionario cerrado, resultante de la adaptación de la batería de preguntas del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) de Bass y Avolio (1985), Adaptado por (Paredes, 2021a). Mismo que consta de 36 preguntas distribuidas en varias secciones, evaluando aspectos del liderazgo transformacional, como influencia idealizada (conducta y atributo), motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción (activa y pasiva) y laissez-faire (líder de no intervención).

Cada sección contiene 4 ítems y las respuestas se miden en una escala de Likert de 5 puntos, que van desde "Nunca" hasta "Siempre". Este cuestionario fue seleccionado por su validación previa en términos de confiabilidad y validez

(Paredes, 2021b). El cuestionario que se usó se encuentra en el siguiente link: [https://drive.google.com/file/d/1kRIalDKRq-](https://drive.google.com/file/d/1kRIalDKRq-70Attg9R2E2V40551kVgtg/view?usp=sharing)

70Attg9R2E2V40551kVgtg/view?usp=sharing. El mismo fue aplicado utilizando la herramienta tecnológica de Google Forms (Google Formulario).

El procesamiento de la información incluirá técnicas estadísticas descriptivas para resumir los datos y análisis exploratorios e identificar patrones y tendencias en las respuestas relacionadas con el liderazgo transformacional. Se utilizó Microsoft Excel, tablas y gráficas estadísticas para el análisis de datos.

## RESULTADOS

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos sobre el liderazgo transformacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. Ubicada en el Cantón San Miguel de Bolívar.

**Tabla 1**

*Datos demográficos de los empleados de la COAC Juan Pío de Mora Ltda.*

	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	24	53,3%
	Masculino	21	46,7%
Edad	Entre 18 a 25 año	8	17,8%
	Entre 26 a 35 año	13	28,9%
	Entre 36 a 45 año	17	37,8%
	Entre 46 a 55 año	5	11,1%
	Más de 55 años	2	4,4%
Total		45	100.0%

*Nota.* Información obtenida de los empleados de la (COAC) Juan Pío de Mora Ltda.

En lo referente a los datos demográficos de los empleados de la (COAC) Juan Pío de Mora Ltda. Indica una ligera predominancia femenina y una concentración significativa de empleados en el rango de edad de 26 a 45 años, lo que sugiere un balance entre juventud y experiencia. Sin embargo, la baja representación de empleados mayores de 46 años podría indicar desafíos en la retención de talento más experimentado.



**Tabla 2**

*Percepción del tipo de liderazgo influencia idealizada conducta*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	91,1%
Bueno	3	6,7%
Necesario mejorar	1	2,2%
Malo	0	0.0%
Total	45	100,0%

*Nota.* Este liderazgo transformacional se centra en cómo los líderes se comportan de manera que inspiran y motivan a sus seguidores a través de su propio ejemplo.

Ya enfocándonos en la parte medular de este estudio, el tipo de liderazgo influencia idealizada(conducta); los colaboradores indicaron que es positiva, con el (91.1%) de los empleados calificando este aspecto del liderazgo como excelente y solo un (2.2%) sugiriendo que es necesario mejorar. Este alto nivel de aprobación sugiere que los líderes de la cooperativa han logrado establecer una conducta ejemplar que inspira y motiva a sus empleados.

**Tabla 3**

*Percepción del tipo de liderazgo de influencia idealizada atributo*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	91,1%
Bueno	2	4,4%
Necesario mejorar	2	4,4%
Malo	0	0,0%
Total	45	100,0%

*Nota.* Se refiere a cómo los líderes se comportan de manera que inspiran admiración, respeto y confianza entre sus seguidores.

En referencia al liderazgo en términos de influencia idealizada (atributo) refleja un fuerte reconocimiento positivo, con un (91.1%) calificándolo como excelente. Sin embargo, (4.4%) "bueno" y el mismo porcentaje refiere "necesario mejorar" en consecuencia se considera que aún hay áreas que podrían beneficiarse de mejoras.

**Tabla 4**

*Percepción del tipo de liderazgo según motivación inspiradora*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	91,1%
Bueno	2	4,4%
Necesario mejorar	2	4,4%
Malo	0	0,0%
Total	45	100,0%

*Nota.* Implica que los líderes articulan una visión clara y apasionante que es motivadora para los seguidores.

En relación con la motivación inspiradora; el resultado es altamente positivo, con un (91.1%) de los empleados calificándolo como excelente. No obstante, un (4.4%) muestra como "bueno" y un equivalente responde, es "necesario mejorar"; sugiere que hay margen para el perfeccionamiento. Esta tendencia resalta la necesidad de prestar atención a las inquietudes de una minoría que identifica posibles áreas de mejora.

**Tabla 5**

*Percepción del tipo de liderazgo según la estimulación intelectual*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	91,1%
Bueno	3	6,7%
Necesario mejorar	1	2,2%
Malo	0	0,0%
Total	45	100,0%

*Nota.* En este liderazgo los líderes fomentan la innovación y la creatividad desafiando las suposiciones existentes y estimulando a sus seguidores a explorar nuevas ideas y enfoques.

Con respecto, a la estimulación intelectual, es predominantemente positiva, con un (91.1%) de los empleados calificándolo como excelente. Sin embargo, un pequeño porcentaje (6.7% "bueno" y (2.2%) "necesario mejorar", sugiere que, aunque la mayoría de los colaboradores se sienten desafiados e intelectualmente estimulados por su liderazgo, hay un pequeño grupo que percibe oportunidades para mejorar en este aspecto.

**Tabla 6**

*Percepción del tipo de liderazgo consideración individualizada*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	91,1%
Bueno	1	2,2%
Necesario mejorar	2	4,4%
Malo	1	2,2%
Total	45	100,0%

*Nota.* Describe cómo los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de cada seguidor, proporcionando apoyo, coaching y feedback personalizado.

Por otro lado, el tipo de liderazgo en relación con la consideración individualizada, es favorable, con un (91.1%) de los empleados calificándolo como excelente. No obstante, un (2.2%) lo considera como "bueno, el " (4.4%) "necesario mejorar" y el (2.2%) "malo", donde señala que hay áreas en las que el liderazgo podría mejorar en cuanto al trato individualizado.

**Tabla 7**

*Percepción tipo de liderazgo según la recompensa contingente*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	91,1%
Bueno	1	2,2%
Necesario mejorar	3	6,7%
Malo	0	0,0%

Total	45	100,0%
-------	----	--------

*Nota.* Los líderes proporcionan recompensas o incentivos basados en el rendimiento y los logros de los seguidores.

En cuanto a la recompensa contingente es positiva, con un (91.1%) evaluaron como excelente. Sin embargo, un (2.2%) como "bueno" y (6.7%) indica que es "necesario mejorar" hay áreas en las que se podría perfeccionar la manera en que se implementan las recompensas. Este dato sugiere que, aunque la mayoría de los empleados están satisfechos con el sistema de recompensas vinculado al desempeño, existe un grupo que percibe que este aspecto del liderazgo podría beneficiarse de ajustes.

### **Tabla 8**

*Percepción del tipo de liderazgo según la dirección por excepción activa*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	91,1%
Bueno	2	4,4%
Necesario mejorar	2	4,4%
Malo	0	0,0%
Total	45	100,0%

*Nota.* Involucra un enfoque más reactivo donde los líderes intervienen principalmente cuando se presentan desviaciones de los estándares o cuando ocurren problemas.

Sin embargo, el Liderazgo en relación con la dirección por excepción activa, muestra que un (91.1%) de los empleados la califica como excelente, e indica una fuerte aprobación de este estilo de supervisión, donde los líderes toman acción cuando los estándares no se cumplen. Por otro lado, un (4.4%) menciona es "bueno" y un semejante indica, es "necesario mejorar", donde sugiere que existe un margen de mejora en la implementación de este tipo de liderazgo.

**Tabla 9**

*Percepción del tipo de liderazgo por dirección por excepción pasiva*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	22,2%
Bueno	0	0,0%
Necesario mejorar	5	11,1%
Malo	30	66,7%
Total	45	100,0%

*Nota.* Implica una menor intervención del líder. En este enfoque, los líderes intervienen solo cuando los problemas se vuelven graves o cuando las expectativas de rendimiento ya no se cumplen.

Ahora bien, en la dirección por excepción pasiva, revela una evaluación considerablemente crítica. Un (66.7%) de los empleados califica este estilo de liderazgo como "malo," mientras que solo un (22.2%) lo considera "excelente" y un (11.1%) cree que es "necesario mejorar." Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados no están satisfechos de cómo se maneja la supervisión y la intervención ante problemas o desviaciones en el desempeño.

**Tabla 10**

*Percepción del tipo de liderazgo por Laissez Faire*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	20,0%
Bueno	0	0,0%
Necesario mejorar	0	0,0%
Malo	36	80,0%
Total	45	100,0%

*Nota.* El Laissez-Faire, o no liderazgo, es caracterizado por una ausencia de toma de decisiones, guía o intervención por parte del líder.

Cade considerar que, el liderazgo tipo Laissez Faire, que refiere a que el líder tiene una actitud de "dejar hacer; es altamente negativa, con un (80.0%) de los empleados calificándolo como "malo," mientras que solo un (20.0%) lo considera

"excelente." Este resultado indica una insatisfacción generalizada con este estilo de liderazgo, que se caracteriza por la no intervención y la falta de dirección.

**Tabla 11**

*Percepción del Tipo de liderazgo transformacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	91,1%
Bueno	4	8,9%
Necesario mejorar	0	0,0%
Malo	0	0,0%
Total	45	100,0

*Nota.* El liderazgo transformacional es un enfoque que impulsa el cambio, la innovación y el desarrollo personal dentro de una organización.

Finalmente, del liderazgo transformacional es evidencia altamente positiva, con un (91.1%) de los empleados calificándolo como "excelente" y un (8.9%) considerándolo "bueno." Estos resultados reflejan un alto grado de satisfacción con este estilo de liderazgo, que se enfoca en inspirar y motivar a los empleados hacia un cambio positivo y un alto rendimiento.

## DISCUSIÓN

El presente estudio sobre el liderazgo transformacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. Cantón San Miguel de Bolívar ha revelado una serie de hallazgos que se alinean con la literatura existente, a la vez que proporcionan nuevos conocimientos sobre la implementación de este estilo de liderazgo, en el contexto específico de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. Este estudio no solo valida lo que otros investigadores han encontrado en contextos similares, sino que también proporciona una perspectiva local que subraya la relevancia del liderazgo transformacional en el entorno financiero ecuatoriano, especialmente en cooperativas donde el compromiso de los empleados y la eficiencia operativa son fundamentales.

En comparación con estudios previos, como el de Simkhada & Bhattarai, (2023) en Nepal, donde el liderazgo transformacional demostró ser efectivo para motivar a los

empleados y alcanzar un alto nivel de desempeño, nuestros resultados confirman que este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo significativo en la eficiencia operativa de los empleados. No obstante, cabe destacar que, a diferencia Shoraj & Memetaj, (2017) en Albania, donde se observó un impacto directo en la innovación organizacional, los hallazgos de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda. sugieren que el impacto del liderazgo transformacional es más pronunciado en la motivación y el compromiso de los empleados, más que en la innovación per se. Este matiz puede deberse a la naturaleza de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, donde el enfoque está más orientado hacia la estabilidad y eficiencia operativa que hacia la innovación disruptiva.

El análisis demográfico de los empleados de la (COAC )Juan Pío de Mora Ltda. Guarda relación con el trabajo investigativo desarrollado por Alvarado-Macias & Zambrano-Zambrano, (2021) en el que encuestó a 10 gerentes del sistema financiero del cantón Portoviejo Ecuador, estableció en relación con el género que el 30% pertenecía al sexo masculino y el 70% al femenino, con relación a la edad estableció que el 40% de los gerentes tenía una edad comprendida entre los 30 y los 40 años, mientras que el 60% restante tenían más de 40 años, además el 80% tenía más de 5 años ejerciendo el cargo de gerente. Con relación los resultados muestran una ligera predominancia femenina lo que resalta una tendencia aún más pronunciada hacia la supremacía de mujeres dentro de ese sector financiero y una notable concentración en el rango de edad de 26 a 45 años. La significativa presencia de empleados jóvenes sugiere una mayor receptividad a estilos de liderazgo que fomenten la motivación y el desarrollo personal, como el liderazgo transformacional. Sin embargo, la baja representación de empleados mayores de 46 años podría señalar dificultades en la retención de talento experimentado, lo que podría impactar la transferencia de conocimiento y la efectividad a largo plazo del liderazgo dentro de la organización.

El impacto del liderazgo transformacional en la eficiencia operativa de la cooperativa ha sido corroborado por varios estudios en Ecuador, como el de Durán et al. (2024) y Torres et al. (2017), quienes encontraron que este estilo de liderazgo no solo mejora la productividad, sino que también contribuye al bienestar general

de los empleados. Esto se debe, en gran medida, a la capacidad de los líderes transformacionales para inspirar y motivar a su equipo a través de una visión compartida y el desarrollo de un entorno laboral positivo. La percepción abrumadoramente positiva de los empleados respecto al liderazgo transformacional, como se observa en las (Tablas 2-11), indica que este enfoque ha sido bien recibido y ha logrado establecer un ambiente laboral que favorece la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Ahora bien, en términos de influencia idealizada se alinea a la literatura existente con lo reportado en el estudio de Angarita et al., (2021) en Colombia donde se seleccionaron 153 trabajadores de diferentes empresas de las cuales 84 eran empleados de entidades financieras, establecieron con relación a la variable de influencia idealizada atributo que la media global se ubicó en (3,9%) evidenciado que los gerentes de las empresas tenían una buena influencia en los empleados. En relación al presente estudio tanto en conducta como en atributos, la mayoría de los empleados considera que el liderazgo transformacional en la cooperativa es excelente. Sin embargo, la existencia de un segmento exiguo de colaboradores sugiere que hay un margen de mejora, donde resalta la necesidad de una evaluación continua para mantener y mejorar la efectividad del liderazgo. Esto subraya la importancia de que los líderes transformacionales, mantengan y fortalezcan constantemente su capacidad de inspirar y motivar a su equipo, a fin de lograr un desempeño organizacional.

Por otro lado, la percepción del liderazgo transformacional en la cooperativa, particularmente en términos motivación inspiradora y estimulación intelectual, es considerada excelente por la mayoría de los empleados, lo que se alinea con estudios previos que acentúan la importancia de este estilo de liderazgo en la creación de un entorno laboral inspirador y motivador. Sin embargo, la existencia de una pequeña fracción de empleados que percibe margen de mejora, sugiere la necesidad de una evaluación continua para asegurar y potenciar la efectividad del liderazgo. Este hallazgo es consistente con la investigación de Delgado et al., (2022) en la provincia de Bolívar, Ecuador, donde se identificó que solo un (19,4%) de los empleados consideraba que sus jefes fomentaban siempre conductas orientadas a



la creatividad y competitividad, mientras que un 48,4% indicó que esto sucedía solo ocasionalmente.

No obstante, tal como Omaza et al., (2023) ha señalado, es crucial considerar los factores mediadores, como el entorno de trabajo, para maximizar el impacto del liderazgo transformacional. En la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., se observó que el liderazgo transformacional tuvo un efecto positivo en la motivación de los empleados, la falta de un entorno de trabajo favorable podría limitar el alcance de estos beneficios. Este aspecto es especialmente relevante cuando se considera la percepción de liderazgo en términos de dirección por excepción pasiva y el estilo Laissez-Faire, donde se observan niveles considerables de insatisfacción. La alta proporción de empleados que califican negativamente estos estilos de liderazgo sugiere que, un enfoque de liderazgo más activo y comprometido podría ser necesario para mantener la moral y la productividad. En el estudio de Alvarado-Macias & Zambrano-Zambrano, (2021) desarrollado en Ecuador y en el que participaron 10 gerentes financieros, estableció con relación al tipo de liderazgo de Laissez Faire de los tres gerentes masculinos, dos gerentes la califican como medio y uno como alto, por su parte dos, de las siete gerentes indicaron que era bajo, tres que era medio y dos indicaron que era alto.

Así también, La importancia de la consideración individualizada destaca la necesidad de personalizar las interacciones y asegurarse de que cada empleado reciba la atención y el apoyo que necesita para maximizar su potencial dentro de la organización. Esta necesidad se ve reflejada en la literatura que enfatiza la capacidad de los líderes transformacionales para reconocer y valorar las contribuciones individuales de los empleados, lo que a su vez fomenta un ambiente de trabajo más inclusivo y motivador.

Por último, las implicaciones de estos hallazgos para la gestión de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador son significativas. Tal como indican Salinas Vásquez et al., (2024) y Toala et al., (2024), la sostenibilidad de estas instituciones depende en gran medida de la eficiencia operativa y del compromiso de sus empleados. Implementar prácticas de liderazgo transformacional podría ser una estrategia

clave para fortalecer estas instituciones, mejorar su competitividad y asegurar su crecimiento a largo plazo. Además, es esencial que las cooperativas adopten un enfoque más proactivo para abordar las preocupaciones que los empleados que han expresado en relación con ciertos estilos de liderazgo menos efectivos, como el Laissez-Faire.

### **CONCLUSIÓN**

El estudio sobre el liderazgo transformacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., ha revelado que este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo significativo en la eficiencia operativa y el compromiso de los empleados. Los líderes que aplican un enfoque transformacional logran motivar e inspirar a sus equipos, lo que resulta en un mejor desempeño laboral y una mayor alineación con los objetivos de la cooperativa.

A pesar de estos beneficios, se identificaron desafíos en la retención de empleados mayores de 46 años, lo que podría afectar la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Aunque la percepción del liderazgo transformacional es en general positiva, un pequeño grupo de empleados señaló áreas de mejora, lo que sugiere la necesidad de ajustes continuos en las prácticas de liderazgo.

La relevancia de estos hallazgos radica en la demostración de cómo el liderazgo transformacional puede fortalecer la gestión y sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. Esta investigación es particularmente importante en un sector que enfrenta desafíos constantes en términos de competitividad y eficiencia operativa.

Futuras investigaciones podrían centrarse en el impacto a largo plazo del liderazgo transformacional y en la comparación con otros estilos de liderazgo, así como en la exploración de factores mediadores como el entorno laboral, que pueden influir en la efectividad de este enfoque. Estas líneas de investigación podrían proporcionar una visión más completa de cómo optimizar el liderazgo en contextos similares.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alvarado-Macias, M. A., & Zambrano-Zambrano, E. J. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en los equipos de negocio del sector

- financiero del cantón Portoviejo. 593 Digital Publisher CEIT | ISSN 2588-0705, 6(3), 423–441. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.632>
- Angarita, E., Jiménez, L., & Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Dictamen Libre*, 28: Enero-Junio, 73–89. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/DL.28.7294>
- Barbosa, A., Mar, C., & Molar, J. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas*. Grupo Editorial Patria.
- Delgado, J. E. D., Pozo, Á. M. G. del, Sánchez, H. A. R., & Delgado, V. del C. A. (2022). Liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Bolívar. *AlfaPublicaciones*, 4(3.1), 235–252. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.251>
- Durán, J., Solís, A., Gavilánez, M., & Valverde, F. (2024). Liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar. *Ingenius Académico*.
- González, A., & Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 138. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.5209/rev.73870>.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/J.RPTO.2016.06.003>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Jauhari, H., Kumar, M., & Pandey, J. (2024). Impact of transformational leadership on service delivery behaviours of frontline service employees. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103816. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2024.103816>

- Mendoza, M. (2022). Epistemología del Liderazgo Transformacional en la Gerencia Avanzada. *Revista Científica CienciaEduc*, 10(1).
- Nelly, N., Prabowo, H., Bandur, A., & Elidjen, E. (2024). The mediating role of competency in the effect of transformational leadership on lecturer performance. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 333–354. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0275>
- Omaza, M., Lozano, G., J., Chávez., & Andrade, S. (2023). Vista de Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *RVG*, 28(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>
- Paredes, M. (2021a). Liderazgo transformacional y la percepción de la gestión administrativa en la empresa inversiones y contratistas generales ZY B SAC. Universidad Privada del Norte.
- Paredes, M. (2021b). Liderazgo transformacional y la percepción de la gestión administrativa en la empresa inversiones y contratistas generales ZY B SAC. Universidad Privada del Norte.
- Ramos-Galarza, C. (2021). Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de La Universidad Tecnológica Indoamérica*, ISSN-e 1390-9592, Vol. 10, No. 1, 2021 (Ejemplar Dedicado a: *CienciAmérica* (Enero-Junio 2021)), Págs. 1-7, 10(1), 1–8.
- Salinas Vásquez, J., Sarmiento Jara, J. P., Urgilés Salinas, M. P., & Oña Avendaño, D. F. (2024). Social capital and credit risk in a financial cooperative of Ecuador. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 12(2), 100247. <https://doi.org/10.1016/J.JCOM.2024.100247>
- Shoraj, D., & Memetaj, M. (2017). Impact of Leadership versus Organizational Effectiveness in the Secondary Banking Sector in Albania. *European Journal of Economics and Business Studies*, 8(1), 234. <https://doi.org/10.26417/EJES.V8I1.P234-240>
- Simkhada, N. R., & Bhattarai, P. C. (2023). The quest for leadership qualities in cooperative societies: An exploratory analysis. *Heliyon*, 9(9), e20109. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2023.E20109>
- Toala, S., Guadalupe, M., & Hernández, R. (2024). Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del

Torres, S. P. G., Aguilar, J. del C. G., Trujillo, L. B., Caraguay, V. E. C., & Lorenzo, A. F. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19–31.

Trujillo Villena, I. N., Berrones Paguay, A. V., & Ramírez Casco, A. del P. (2022). Administración del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora, Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, periodo 2017-2019. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, ISSN-e 2550-682X, Vol. 7, No. 6 (JUNIO 2022), 2022, Págs. 907-939, 7(6), 907–939

#### **Conflicto de intereses**

Los autores indican que esta investigación no tiene conflicto de intereses y, por tanto, acepta las normativas de la publicación en esta revista.

#### **Con certificación de:**

