



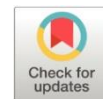


## Liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Bolívar

*Transformational leadership and job performance in credit union workers in bolivar province*

- 1 Jessica Ernestina Duran Delgado  <https://orcid.org/0000-0003-3740-1601>  
Universidad Estatal de Bolívar (UEB), Magister en Gestión de Talento Humano  
[jessica.duran@ueb.edu.ec](mailto:jessica.duran@ueb.edu.ec)
- 2 Ángel Mussoline García del Pozo  <https://orcid.org/0000-0002-2931-1879>  
Universidad Estatal de Bolívar (UEB), Máster en Gerencia Empresarial MBA  
[agarcia@ueb.edu.ec](mailto:agarcia@ueb.edu.ec)
- 3 Hernán Arturo Rojas Sánchez  <https://orcid.org/0000-0001-5357-1585>  
Universidad Estatal de Bolívar (UEB), Doctor en Ciencias Económicas  
[arojas@ueb.edu.ec](mailto:arojas@ueb.edu.ec)
- 4 Verónica del Carmen Arguello Delgado  <https://orcid.org/0000-0002-9158-6830>  
Universidad Estatal de Bolívar (UEB), Magister en Auditoría Integral  
[varguello@ueb.edu.ec](mailto:varguello@ueb.edu.ec)



### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 10/05/2022

Revisado: 25/06/2022

Aceptado: 15/07/2022

Publicado: 15/08/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.251>

### Cítese:

Duran Delgado, J. E., García del Pozo, Ángel M., Rojas Sánchez, H. A., & Arguello Delgado, V. del C. (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>



ALFA PUBLICACIONES, es una Revista Multidisciplinar, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://alfapublicaciones.com>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Palabras**

**claves:** Talento Humano, Liderazgo Transformacional, Desempeño Laboral, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Confiabilidad.

**Keywords:**

Human Talent, Transformational Leadership, Work Performance, Savings and

**Resumen**

**Introducción:** Las cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar a través de este estudio quieren alcanzar un liderazgo transformacional, el cual sirva de guía para los directivos y así poder incidir de manera directa en mejorar el desempeño laboral de las personas que trabajan en cada una de estas entidades financieras mediante la acertada toma de decisiones y resolución de problemas en búsqueda de la eficiencia, eficacia y cumplimiento de los objetivos institucionales. **Objetivo:** Investigar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar. **Metodología:** La metodología de investigación utilizada en este proyecto está fundamentada en un estudio descriptivo correlacional con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) de esta forma se establece las características más relevantes del liderazgo transformacional, por ello se desarrolló un trabajo investigativo bibliográfico y de campo en el que se determinó una población de 100 personas las cuales trabajan en las cooperativas, para poder obtener información se hizo uso de técnicas muy comunes como entrevistas y encuestas por consiguiente se realizó la validación a través del criterio de expertos conjuntamente con la herramienta digital SPSS, cabe recalcar que el muestreo es no probabilístico y la confiabilidad se estableció con el Coeficiente Alpha de Cron Bach. **Resultados:** Los resultados obtenidos de los encuestados perciben un liderazgo transformacional en un nivel deficiente con un 65,39% y de un nivel regular con un 34,61% un nivel eficiente. **Conclusiones:** Se concluye que las causas del bajo desempeño laboral son por la inadecuada capacitación de los empleados, la desmotivación y la inapropiada actitud de los directivos, esto ha generado insatisfacción y el clima laboral no es el adecuado, lo que se cataloga como pruebas suficientes para determinar la relación que existe entre las variables de estudio.

**Abstract**

**Introduction:** The Savings and Credit cooperatives of the Province of Bolívar through this study want to achieve a transformational leadership, which serves as a guide for managers and thus be able to directly influence the improvement of job performance of people who work in each of these financial entities through the correct decision-making and problem solving in search of efficiency,

Credit  
Cooperatives,  
Reliability.

---

effectiveness and fulfilment of institutional objectives. **Objective:** To investigate the influence of transformational leadership on the job performance of employees of the Savings and Credit Cooperatives of Bolívar Province. **Methodology:** The research methodology used in this project is based on a descriptive correlational study with a mixed approach (qualitative and quantitative) in this way the most relevant characteristics of transformational leadership are established, for this reason a bibliographic and field research work was developed in which determined a population of 100 people who work in cooperatives, in order to obtain information, very common techniques such as interviews and surveys were used, therefore validation was carried out through expert criteria together with the digital tool SPSS, It should be noted that the sampling is not probabilistic and the reliability was established with the Cron Bach Alpha Coefficient. **Results:** The results obtained from the respondents perceive transformational leadership at a poor level with 65.39% and at a regular level with 34.61% an efficient level. **Conclusions:** It is concluded that the causes of poor job performance are due to the inadequate training of employees, demotivation, and the inappropriate attitude of managers, this has generated dissatisfaction and the work environment is not adequate, which is classified as sufficient evidence to determine the relationship between the study variables.

---

## Introducción

Hoy en día para que las empresas sean sostenibles deben estar adaptadas a sus colaboradores y apoyadas conjuntamente en el liderazgo transformacional, el cual es considerado como una exitosa estrategia de innovación y mejoramiento continuo; factores claves en el desarrollo empresarial y de alta gerencia. Mediante esto se alcanza el máximo desempeño del contingente humano ya que sus competencias se las asocia con una finalidad o tarea específica.

La identificación del problema radica en el bajo desempeño laboral de algunas sociedades mercantiles privadas de la provincia de Bolívar, durante el estudio se tomará en cuenta el campo laboral en el que se encuentran los empleados y la productividad de estos, de esta forma será mucho más fácil explorar otros factores relevantes como su entorno familiar

y emocional.

En todo el mundo, el rol de los trabajadores dentro de una empresa está alineado a su desempeño y estas son las bases de la productividad pero existen situaciones en las cuales su rendimiento no es el esperado o adecuado y es ahí donde interviene el jefe departamental, este debe contar la capacidad necesaria para resolver dichos problemas y evitar que se desencadenen situaciones mayores cuyas consecuencias afecten de manera directa al resto del grupo de trabajo e impedir que en el peor de los casos se desarrolle un ambiente laboral inadecuado debido a la desmotivación o estrés (Morales, 2020).

En base a lo que manifiesta Luna et al. (2021), que tienen solución la mayor parte de los asuntos laborales en las que se detecta un bajo desempeño; dicho esto, la responsabilidad recae sobre los administradores de talento humano, ellos tienen la misión de identificar a tiempo estas falencias. Únicamente de esta forma la imagen de las entidades financieras de la provincia de Bolívar trascenderá ante sus clientes quienes son la fuente principal de financiamiento y desarrollo. En base a este concepto las instituciones financieras en estudio deben contar con un plan de control, revisión y motivación constante hacia sus colaboradores considerando que ellos son el motor principal de la empresa, los problemas se pueden presentar debido a que como seres humanos están expuestos a enfermedades mentales y emocionales como la depresión e irritabilidad incluyendo a esto un entorno no favorable en el cual puede existir acoso laboral y maltrato psicológico.

Con lo antes descrito se puede decir que al existir presencia de un liderazgo transformacional en los empleados de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar influenciarían y alinearían al talento humano hacia un mismo fin, motivándolos, comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño para que cumplan con los objetivos institucionales (Torres et al., 2017).

#### *Liderazgo transformacional*

El liderazgo transformacional es un campo en que los actores principales y sobre quien recae todo el protagonismo es sobre los líderes, ellos son los encargados de poner en marcha el rol de incentivar a los empleados, estar siempre innovando y generar cambios que sean trascendentales en el crecimiento y éxito de la empresa. Esta forma de gestión está específicamente adaptado para brindar más espacio a los trabajadores en donde ellos puedan desarrollar su creatividad y plantear soluciones adecuadas ante los problemas que aparezcan. Los empleados mediante la capacitación y experiencia diaria están preparándose para llegar a ser líderes transformacionales (Maraboto, 2021).

Según Camacho (2021) todos los conceptos y estudios sobre el liderazgo transformacional empezaron en el año 1973 con James Downton, en 1985 fueron ampliados por Bernard Bass quien fue un investigador que manifestó que los

profesionales que instauren este concepto son aquellos que tienen personalidad, visión y la capacidad de cambiar positivamente las expectativas y percepciones de su equipo de trabajo. Para él, las características de un líder transformacional deben ser claras y sobre todo estar enmarcadas en estándares de moralidad que se detallan a continuación:

- Crea un clima laboral con estándares precisos en valores éticos y prioridades.
- Impulsa la cooperación, la comunicación abierta y el trabajo corporativo hacia un bien común, motivando a los colaboradores a tener una actitud proactiva.
- Brinda asesoría y capacitación, pero permite que los trabajadores tengan sentido de pertenencia con sus funciones y sobre todo tomen decisiones.

### *Teorías sobre el liderazgo*

Se conoce que las teorías sobre proceso de liderazgo existen desde la antigüedad, los primeros conceptos surgen en la cultura egipcia quienes tenían claramente definidos a sus líderes y seguidores posteriormente los griegos Platón y Aristóteles hacen inclusión de esta temática en sus obras La República y Política respectivamente, pero es a finales del siglo XX que se realizan estudios científicos realizados al liderazgo.

La base de las primeras investigaciones científicas acerca del liderazgo era sobre las características que poseía la persona que tenía el cargo de líder, se analizaba y determinaba la diferencia de este ante sus colaboradores, Terman y Stodgill fueron los incursores de este tipo de investigaciones y toda la información recopilada quedó plasmada en sus publicaciones teóricas denominadas Teoría de rasgos y afirman que el líder no se hace, el líder nace. Con el acontecimiento de la Segunda Guerra Mundial el estudio del liderazgo se extiende a nivel mundial (Durán, 2020).

### *Tipos de liderazgo*

Según lo citado por Portalanza & Serrano (2014), Lewin, Lippitt y White realizaron un estudio en el cual analizaron el comportamiento de cada uno de los integrantes de un club de adolescentes y concluyeron que existen diferentes tipos de liderazgo entre los cuales mencionan los siguientes:

#### *Líder autocrático*

Desde su perspectiva este tipo de líder no se considera como un integrante más del equipo, está un peldaño más arriba; él es quien se encarga de la planificación y organización total de las tareas, así como la toma de decisiones, establece los equipos de trabajo para cada tarea. El trabajo realizado recibe reconocimientos o críticas de manera personal.

### *Líder Democrático*

Este tipo de líder realiza la toma de decisiones juntamente con sus colaboradores, es flexible, brinda la facilidad de que cada grupo de trabajo elija a sus integrantes y brinda la libertad para que realicen la tarea encomendada, siempre tiene alternativas y propuestas a los problemas y conflictos casi no interfiere en el trabajo asignado a menos que sea solicitado por algún equipo o integrante.

### *Líder Autoritario Explotador*

El líder no confía en ninguno de sus colaboradores, la toma de decisiones es totalmente centralizada.

### *Líder Autoritario Benévolo*

El líder tiene un nivel de confianza bastante bajo en las personas que le colaboran, rara vez realiza la delegación de alguna decisión cotidiana.

### *Líder Consultivo*

El grado de confianza por parte del líder hacia sus colaboradores existe, pero no a plenitud, la toma de decisiones se realiza juntamente con ellos al igual que la delegación de funciones, pero el líder siempre tiene el control de la situación.

### *Líder Participativo*

Confía al 100% en su equipo de trabajo, la toma de decisiones es completamente descentralizada.

### *Dimensiones del liderazgo transformacional*

El liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones (López et al., 2017):

#### *Estimulación intelectual*

Incentiva fuertemente al desarrollo de la creatividad, busca nuevas formas y alternativas para realizar las cosas y sobre todo trata de generar nuevas opciones en beneficio de la empresa u organización.

#### *Consideración individualizada*

Plantea formas de establecer la adecuada comunicación ya sea personal o colectiva entre el líder y los colaboradores, el líder está pendiente de que su equipo de trabajo tenga un perfecto desarrollo profesional, proporciona retos y oportunidades además de ayudar en las tareas que este sea requerido.



### *Motivación e inspiración*

El líder plantea alcanzar siempre el máximo desempeño laboral, convence y hace creer al equipo de trabajo en habilidades, genera cambios en la obtención de resultados con base en la aptitud y el esfuerzo, reconoce y premia el cumplimiento de objetivos.

### *Influencia idealizada o carisma*

El líder es un símbolo de seguridad, honestidad y ética lo cual es transmitido al grupo de trabajo. El compromiso con la organización tiene un elevado nivel de pertenencia y su presencia es muy influyente en la ejecución de las actividades empresariales, cuando existen contratiempos o éxitos el siempre será la persona que esté al frente.

### *Factores del talento humano*

Uno de los aspectos más importantes para la gestión es el integrar los recursos humanos con las estrategias de negociación, esta filosofía está fundamentada en los pilares fundamentales de cualquier empresa, es decir la misión, visión y valores institucionales. Esta gestión se proyecta al cumplimiento de estas metas y sobre todo de instaurar políticas y prácticas que sean justas para los empleados, en la cuales se reconozca el esfuerzo y desempeño laboral simultáneamente con la motivación y siempre bajo la vigilancia del jefe departamental para poder controlar cuales tiene las mejores habilidades y capacidades (Cabrera, 2019).

La gestión del talento humano se enfoca en la descripción colectiva sobre el reclutamiento y selección de los empleados, para que una empresa sea exitosa siempre dependerá del capital humano y de la forma en que se deleguen las actividades en cada departamento. El departamento de recursos humanos cumple con la función específica de representar a los recursos disponibles que tiene una empresa, la productividad, calidad de los productos, seguridad ocupacional y sobre todo la rentabilidad, además tienen la obligación y recae sobre este la responsabilidad de elegir y contratar a las personas que se encuentren altamente calificados con base a sus conocimientos profesionales y desarrollo personal (Vásquez, 2020).

El compromiso de todo el personal empresarial debe estar alineado con la motivación y confianza en el talento que posee cada uno de ellos para que esto contribuya al compromiso de la excelencia y desempeño laboral. El desarrollar una estrategia de recursos humanos servirá para complementar los objetivos y metas, es por eso que actualmente esta estrategia de gestión se ha convertido en la mejor aliada de la alta gerencia y liderazgo transformacional (Mejía et al., 2013).

### *Desempeño Laboral*

Podemos establecer que el desempeño laboral tiene que ver con las actividades laborales que cada empleado desempeña en un determinado tiempo y la calidad de esta, dentro del área de recursos humanos se define como la manera o forma en la que una persona se desarrolla dentro de su zona de trabajo. La eficiencia y eficacia entran en juego como factores determinantes considerando las obligaciones y responsabilidades que le corresponden a cada puesto de trabajo (Corvo, 2022).

Para poder examinar el correcto funcionar de una empresa y tener más claro el panorama al momento de tomar decisiones correctivas o implementar estrategias de innovación es primordial evaluar el desempeño individual como colectivo de todos los niveles laborales, es decir desde los trabajadores hasta los cargos gerenciales. Los aspectos y criterios que se deben tomar en cuenta para la implementación de estas evaluaciones dependen de manera directa de la frecuencia con la que se las realice, las personas implicadas y sobre todo la metodología. Para alcanzar un excelente rendimiento laboral los empleados deben conocer si el trabajo que están realizando día a día está siendo realizado de la manera correcta (Delpueche, 2021).

### *Evaluación de desempeño laboral*

Como su nombre lo indica, una evaluación de desempeño es una herramienta empresarial cuya metodología se basa en medir indicadores de eficiencia, eficacia y rendimiento laboral ya sea este individual o colectivo de los trabajadores de una organización en un periodo de tiempo. Para su ejecución se utilizan una variedad de factores como por ejemplo las capacidades y aptitudes de los empleados, el nivel de desarrollo y si han cumplido con las metas establecidas y en qué forma se cumplieron estas, este tipo de evaluaciones se rigen a tres dimensiones a momento que se ponen en marcha sobre la medición del aporte personal de cada trabajador hacia la empresa (Jaime, 2021).

### *Características personales*

Son las evaluaciones que se orientan directamente a medir si el trabajador posee las habilidades requeridas para su puesto de trabajo, además de las aptitudes y actitudes que son factores importantes al momento de realizar la selección del personal.

### *Basados en el comportamiento*

Mediante el uso de esta metodología se logra establecer, monitorear y controlar específicamente las labores que hacen que el trabajador este acertado o errado en su desempeño laboral.



### *Centrado en resultados*

El objetivo principal de aplicar este tipo de evaluación es para medir de manera cuantitativa lo logrado por un trabajador, este tipo de evaluaciones son más objetivas que las anteriores debido a que estas se basan en datos métricos y estadísticos.

Dicho esto, se puede decir que una evaluación de desempeño laboral sirve para prevenir y corregir cualquier falencia que exista en torno al desempeño laboral, este tipo de instrumentos tienen el carácter de fundamentales dentro de las empresas ya que su función principal es la de brindar información acertada que ayuden a la toma de decisiones como:

- Para realizar el ascenso a un trabajador
- Incrementar el salario
- Seleccionar o despedir nuevos trabajadores
- Comprender el dinamismo del trabajo en equipo y los rangos entre jefes y subordinados.
- Aportar feedback
- Identificar cuando es necesario brindar una capacitación.

Conforme se van desarrollando las evaluaciones de desempeño laboral vamos a ir obteniendo datos cualitativos y/o cuantitativos, a estos criterios se los denomina indicadores de desempeño. Estos indicadores facilitan la interpretación de los mismos y ayudan a tener con claridad si en la empresa se están cumpliendo los objetivos (Morales, 2020).

### *Proceso para el mejoramiento del desempeño laboral en las empresas*

Para poder desarrollar un proceso de mejoramiento en el desempeño laboral de una empresa hay que tener identificadas previamente las falencias que existen y que no permiten alcanzar los objetivos ya sea de un departamento o de la empresa en general. Como se mencionó anteriormente, ya con la realización de las evaluaciones de desempeño se procede al análisis de los resultados y con base a estos el departamento de recursos humanos deberá tomar decisiones que canalicen el progreso empresarial.

Hay que tomar en cuenta que existen cinco acciones aplicables de manera inmediata las cuales se apoyan en softwares diseñados específicamente para estas funciones (Martín, 2020):

### *Comunicar expectativas claras*

Un error muy frecuente dentro de las empresas es la inexistencia de una comunicación eficaz, el jefe departamental debe ser comunicativo y dejar claro a sus trabajadores qué es lo que necesita y espera exactamente de ellos, la forma en la que van a trabajar, y los

valores que tiene la empresa. Es indispensable dotar de una carta de presentación de la empresa u organización a los empleados, a través de esto se podrá obtener lo siguiente:

*Evaluaciones de desempeño constantes*

Optimizar la medición de los resultados mediante el monitoreo constante del avance de cada departamento, equipo de trabajo o colaborador, además de crear espacios para promover la participación y el rendimiento del personal.

*Aplicar la tecnología adecuada*

Utilizar herramientas digitales especializadas para automatizar procesos cotidianos como la entrada y salida del personal y optimizar recursos en actividades administrativas afines a la gestión documental (firmas de documentos, archivos, etc.).

**Metodología**

La investigación es una investigación de campo porque el trabajo se lo realizó en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar y bibliográfica porque se realizó la búsqueda de información en páginas web, revistas digitales especializadas, y trabajos de tesis elaborados en el país como en el extranjero.

El estudio de esta investigación es de tipo descriptivo correlacional, durante el desarrollo se logró identificar características puntuales del liderazgo transformacional por lo que el enfoque se determinó que es mixto ya que se requiere de datos cualitativos y cuantitativos para poder medir y describir las variables de estudio.

El estudio tiene población finita por lo que no fue necesario aplicar un muestreo, se trabajará con un total de 100 personas entre personal operativo y administrativo, las cuales laboran en las entidades financieras de la Provincia de Bolívar.

**Tabla 1**

*Número de empleados de las entidades financieras de la provincia de Bolívar*

Institución Crediticia	No. Empleados
Gerentes de las Entidades Crediticias	07
Cooperativa San José Ltda.	35
Cooperativa Juan Pío de Mora	21
Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda”	12
Cooperativa El Sagrario	09
Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Bolívar	07
Cooperativa Casipamba	05
Cooperativa Nueva Fuerza Alianza	04
Total	100

**Fuente:** Tomado de Durán (2020)

Para la recolección de datos se hizo uso de la encuesta y cuestionario, los datos obtenidos demuestran que no existe relación alguna entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, la fiabilidad se la realizó mediante el Alfa de CronBach en el programa estadístico SPSS, una vez tabulados los datos se obtuvo un nivel de confiabilidad aceptable.

*Procesamiento Empleados*

**Tabla 2**

*Resumen de procesamiento de casos*

	N	%	
Casos	Válido	93	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	93	100,0

**Fuente:** Tomado de Durán (2020)

**Tabla 3**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,803	14

**Fuente:** Tomado de Durán (2020)

*Procesamiento Directivos*

**Tabla 4**

*Resumen de procesamiento de casos*

	N	%	
Casos	Válido	7	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	7	100,0

**Fuente:** Tomado de Durán (2020)

**Tabla 5**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,799	14

**Fuente:** Tomado de Durán (2020)

En las tablas 1,2,3 y 4 se observan los datos obtenidos del programa SPSS, la fiabilidad obtenida mediante el Alfa de Cronbach es muy buena, las preguntas de la encuesta y cuestionario nos permitieron obtener resultados muy importantes al momento de aplicarlos, el objetivo era obtener los mismos resultados realizando las encuestas varias veces a los mismo involucrados.

**Resultados**

Se elaboró dos encuestas y cada una está estructurada de 14 preguntas, la primera se la realizó a 93 personas que corresponde al personal operativo mientras que la otra fue específicamente para los directivos. Una vez obtenidos los datos se realizó la tabulación, gráficos y análisis; a continuación, se presentan los resultados más relevantes:

*Resultados obtenidos de las encuestas dirigidas al personal operativo*

**1.- ¿Considera usted que la gerencia busca nuevos métodos para mejorar los servicios que ofrece la cooperativa?**

**Tabla 6**

*Mejorar los servicios que ofrece la cooperativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	33	35,5	35,5	35,5
Casi Nunca	21	22,6	22,6	58,1
A veces	9	9,7	9,7	67,7
Siempre	30	32,3	32,3	100,0
Total	93	100,0	100,0	

**Fuente:** Tomado de Durán (2020)

De los 97 encuestados, 33 de ellos equivalente al 35.5% respondieron con la opción de nunca a la pregunta uno, mientras que el 32.26% consideran que siempre la gerencia busca nuevos métodos para mejorar los servicios ofertados por parte de la cooperativa.

**2.- Considera usted que la gerencia cuenta con varias alternativas ante la presenciade conflictos en la cooperativa**

**Tabla 7**

*Presencia de conflictos en la cooperativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	20	21,5	21,5	21,5
Casi Nunca	33	35,5	35,5	57,0
A veces	29	31,2	31,2	88,2
Casi Siempre	05	5,4	5,4	93,5
Siempre	06	6,5	6,5	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de Durán (2020)

De las respuestas del 100% de los encuestados la mayoría corresponde a la opción de “casi nunca” y “a veces” con el 35.48% y 31.16% respectivamente, es notable que los empleados consideran que sus directivos no solucionan los conflictos internos, se deben buscar soluciones ante esta problemática para que los distintos departamentos no sean afectados.

**3.- ¿Cree usted qué su jefe fomenta la creatividad entre sus empleados para mejorar o mantener su posición competitiva?**

**Tabla 8**

*Mejorar o mantener su posición competitiva*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	5,4	5,4	5,4
Casi Nunca	25	26,9	26,9	32,3
A veces	45	48,4	48,4	80,6
Siempre	18	19,4	19,4	100,0
Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de Durán (2020)

De las 97 personas encuestadas, casi la mitad; es decir el 48.4% considera que su jefe a veces fomenta la creatividad mientras que solo el 5.38% lo que equivale a 5 personas afirman que si se fomenta la creatividad. Todo apunta a que comunicación entre directivos y colaboradores es casi inexistente.

*Resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a los directivos*

**1.- ¿Cree usted que el personal a su cargo es eficiente, capaz de lograr su mayor nivel de productividad?**

**Tabla 9**

*El personal a su cargo es eficiente, capaz de lograr su mayor nivel de productividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	28,6	28,6	28,6
A veces	2	28,6	28,6	57,1
Casi siempre	1	14,3	14,3	71,4
Siempre	2	28,6	28,6	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de Durán (2020)

Los directivos consideran en un 28.6% que las personas que están bajo su mando son eficientes, mientras que el 71.4% corresponde a las otras opciones de respuesta y con el hecho de ser respondidas claramente demuestra que quienes están al frente no están seguros del trabajo que realizan sus colaboradores.

**2.- ¿El personal a su cargo cumple con los objetivos de trabajo, demostrando productividad en la realización de sus actividades?**

**Tabla 10**

*Los objetivos de trabajo, demostrando productividad en actividades*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	14,3	14,3	14,3
Casi nunca	1	14,3	14,3	28,6
A veces	3	42,9	42,9	71,4
Casi siempre	1	14,3	14,3	85,7
Siempre	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de Durán (2020)

de los 7 directivos encuestados, es decir el 42.86% creen que solamente a veces los trabajadores alcanzan los objetivos de sus tareas laborales. Esto nos refleja que solamente una parte del personal está intentando ser responsable y comprometido con su desempeño laboral.



### 3.- ¿El personal de la cooperativa promueven un clima laboral positivo con buenas relaciones interpersonales?

**Tabla 11**

*El personal promueve un clima laboral positivo con buenas relaciones interpersonales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	28,6	28,6	28,6
A veces	1	14,3	14,3	42,9
Casi siempre	3	42,9	42,9	85,7
Siempre	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Tomado de Durán (2020)

El 42.86% de los directivos afirma que casi siempre los empelados operativas de las entidades financieras en estudio promueve un ambiente laboral positivo, esto nos refleja que las relaciones interpersonales entre el personal operativo no son las adecuadas.

#### Conclusiones

- Se concluye que el personal operativo no se encuentra satisfecho con los directivos, no existe una buena comunicación en la asignación de funciones, la inexistencia de motivación por el cumplimiento de objetivos ha generado que el desempeño laboral no sea el indicado, a esto se suma la falta de capacitación lo cual no permite que las capacidades de quienes trabajan en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar sean aprovechadas al máximo.
- Los directivos no incentivan a que exista un clima laboral de respeto, no existe el espíritu de trabajo en equipo, la actitud de los gerentes no es la adecuada; los equipos de trabajo no están bien estructurados y por esa razón las tareas que se llevan a cabo no llegan a las metas establecidas ni en lo personal ni en lo grupal.
- El liderazgo que se está empleando no llena las expectativas del personal operativo, la actitud imponente de los directivos genera desmotivación e inseguridad además de que ellos no reconocen cuando el grupo de trabajo alcanza algún logro establecido.

#### *Referencias bibliográficas*

Cabrera, C. (2019). *Rotación de personal en la Hacienda Bananera Elba* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo]. Archivo digital.

<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/6620/E-UTB-FAFI-ING.COM-000377.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Camacho, M. (2021, Julio 23). *Qué es el liderazgo transformacional y sus características*. Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/liderazgo-transformacional/>
- Corvo, H. S. (2022, junio 10). *Desempeño laboral: Qué es, definición, características, ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- Delpueche, S. (2021, febrero 17). *Cómo mejorar el desempeño laboral en empresas*. Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/mejorar-desempeno-laboral/>
- Durán, J. (2020). *Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Archivo digital. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30604/1/057%20GTH.pdf>
- Jaime, H. (2021, marzo 30). Evaluación de desempeño laboral: ¿Qué implica y por qué realizarla? *HolmesHR*. <https://www.holmeshr.com/blog/evaluacion-de-desempeno-laboral/>
- López, E., Hincapié, S., & Zuluaga, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, 57. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/17385716.html>
- Luna, K. A., Chillogalli, M. I., & Rivas, D. P. (2021). Modelo de gestión del talento humano en el sector industrial de la ciudad de Cuenca- Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(1), 150-275. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.440>
- Maraboto, J. (2021, febrero 21). Liderazgo transformacional. *EGADE IDEAS*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>
- Martín, E. (2020). Estrategias para mejorar el desempeño laboral. *Cibernos*. <https://www.grupocibernos.com/blog/estrategias-para-mejorar-el-desempeno-laboral>
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_abstract)

- Morales, F. (2020). 9 indicadores clave para medir el desempeño de los empleados. *Acsendo*. <https://blog.acsendo.com/indicadores-de-desempeno>
- Portalanza, A., & Serrano, Bill. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- 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. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>
- Vásquez, E. (2020, febrero 5). *Factores claves para la gestión del talento humano*. USAT. <http://especializate.usat.edu.pe/blog/factores-claves-para-la-gestion-del-talento-humano/>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.



Indexaciones

