

# Cap. 2

## Cooperativas de ahorro y crédito, liderazgo y desempeño: Caso Loja



### Savings and credit cooperatives, leadership and performance: Loja case

 <http://doi.org/10.5281/zenodo.5866609>

Carolina Anabel Valarezo Torres  
*Universidad Nacional de Loja*  
*carolvalarezo95@gmail.com*

Johanna Maribel Ochoa Herrera  
*Universidad Nacional de Loja*  
*johanna.ochoa@unl.edu.ec*

 <https://orcid.org/0000-0003-2530-7108>

Jorge Baltazar Vallejo Ramírez  
*Instituto Superior Tecnológico Bolivariano Loja*  
*j.vallejo@tbolivariano.edu.ec*

 <https://orcid.org/0000-0003-0354-5375>

Lenin Ernesto Peláez Moreno  
*Universidad Nacional de Loja*  
*leninpelaez1986@gmail.com*

 <https://orcid.org/0000-0003-1405-2154>

23

**Recibido:** 1 de agosto de 2021

**Aceptado:** 6 de noviembre de 2021

**Publicado:** 15 de diciembre de 2021

**Código JEL:** M32-M5-M54

Indexado en:



## Resumen

---

El presente trabajo de investigación busca mostrar la importancia de los estilos de liderazgo que predominan en las organizaciones y como estos afectan al desempeño financiero; se toma como caso de estudio las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja. Se utilizó una herramienta multifactorial que permitió identificar el liderazgo predominante en los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja. Así mismo, se analizó la relación existente entre liderazgo y desempeño financiero. Los resultados arrojaron que el liderazgo transformacional es el predominante en las cooperativas, dominando en 4 de 5 segmentos estudiados.

**Palabras claves:** Finanzas, Gerente, Estadísticas económicas, Liderazgo.

## Para citar este capítulo utilice el siguiente formato:

---

Valarezo, C., Vallejo, J., Ochoa, J., y Peláez, L. (2021, diciembre). Cooperativas de ahorro y crédito, liderazgo y desempeño: Caso Loja. En P. Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 4(1), 23-37. ManglarEditores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5866609>

## Abstract

---

This research work seeks to show the importance of the leadership styles that predominate in organizations and how these affect financial performance; The savings and credit cooperatives of the city of Loja are taken as a case study. A multifactorial tool was used to identify the predominant leadership in the managers of the savings and credit cooperatives in the city of Loja. Likewise, the relationship between leadership and financial performance was analyzed. The results showed that transformational leadership is the predominant one in cooperatives, dominating in 4 of 5 studied segments.

**Key words:** Finance, Managers, Economic statistics, Leadership.

## To cite this chapter use the following format:

---

Valarezo, C., Vallejo, J., Ochoa, J., & Peláez, L. (2021, December). Savings and credit cooperatives, leadership and performance: Loja case. In P. Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 4(1), 23-37. ManglarEditores. <http://doi.org/10.5281/zenodo.5866609>

## Introducción

El liderazgo se ha estudiado, a través diferentes teorías como: Teoría de la Rejilla Gerencial, Teoría X, Y; Teoría Motivacional, Teoría Camino-Meta, entre otras. Estas teorías de liderazgo son consideradas como una variable importante en el desempeño dentro de la gerencia pues es un factor fundamental para el correcto funcionamiento de la entidad.

A nivel internacional y nacional se han realizado ciertos estudios enfocados a este tema, como los que se mencionan a continuación.

En España, en la ciudad de San Sebastián se realizó un estudio denominado "Liderazgo en Acción", dirigido a las Pymes, en el cual utilizaron la Rejilla Gerencial. Se entrevistó a directivos, directores y gerentes de 108 PYMES dedicadas a brindar diversos servicios en toda la ciudad, concluyendo que los directivos líderes de las empresas encuestadas se ubican en la posición 9.1 del Grid Gerencial, que se enfoca a obtener la obediencia a base exclusivamente de imponer la autoridad, esto explica el por qué estos líderes parecen adoptar un liderazgo que tiene que ver más con la iniciación de la estructura y la orientación hacia la consecución de metas, con la consideración o la orientación al grupo. (Robles et al., 2008)

Suarez (2017) utilizó un cuestionario multifactorial para identificar el tipo de liderazgo que predomina a nivel nacional, ofreciendo resultados favorables. Estudio similar realizaron Galarza et al. (2017) aplicando un cuestionario similar en empresas de la provincia de Pichincha para determinar el estilo de liderazgo gerencial.

Pese a que Ecuador no es ajeno a este tipo de investigaciones, existen pocos estudios referentes a la relación entre el desempeño financiero y el liderazgo, sin embargo, en la ciudad de Loja, no se han realizado trabajos con este objetivo, por lo tanto, se desconoce si, en esta localidad, la relación entre estos factores resulte favorable o no.

Esta investigación busca conocer el tipo de relación existente entre el liderazgo y el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja. Se ha elegido este sector ya que -por diversas razones-, varias de estas instituciones han cerrado en forma imprevista, situación que ha causado alarma entre la ciudadanía, ya que se las percibía como entes financieros sólidos.

## Metodología

---

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó un enfoque cualitativo-cuantitativo que permitió la medición del liderazgo y la evaluación de la correlación existente entre liderazgo y el desempeño financiero. También fue de tipo exploratoria ya que indagó un tema que no ha sido investigado en el sector cooperativo.

Se seleccionó el sector cooperativo porque representa un factor clave dentro de la propuesta de Economía Popular y Solidaria vigente en el Ecuador. Se analizó el liderazgo en las cooperativas como un elemento trascendental para el desarrollo de las mismas, porque en la actualidad se requieren habilidades que van más allá de la preparación universitaria, el líder debe tener valores, sabe trabajar en equipo, se éticos y responsable en todos los ámbitos.

La investigación se realizó a 18 de las 25 cooperativas de ahorro y crédito de Loja (no se tuvo acceso a la información de las 7 cooperativas restantes), para lo cual se empleó un muestro no probabilístico por conveniencia, que tomó en cuenta: disponibilidad de información, ubicación geográfica y nivel de acceso a la planta directiva de las cooperativas seleccionadas.

Se utilizó el "Cuestionario multifactorial de liderazgo" (Multifactor Leadership Questionnaire® - MLQ 5X) desarrollado por Bass y Avolio (1995). A respecto Pérez, (2011) indica que este cuestionario tiene la finalidad de medir el liderazgo, teniendo en cuenta los estilos Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire.

El cuestionario se encuentra dividido en dos partes: datos demográficos y las 21 preguntas del cuestionario; estas preguntas se encuentran en una escala de Likert, de 1 a 5, cada uno de los informantes se va autocalificando de acuerdo a como contesten cada una de la preguntas de las cuales 16 son las que influyen directamente en la determinación del cuestionario. Para el liderazgo Transformacional las preguntas son: 4, 5, 9, 10, 11, 17, 17 y 20; para el Transaccional, 6, 8, 15 y 19); y para el Laissez-Faire, 7, 13, 14 y 21.

El cuestionario determina el liderazgo calculando la media aritmética de las preguntas incluidas por cada estilo; al finalizar, se realiza una comparación y se verifica el liderazgo predominante.

En el desempeño financiero se utilizan los indicadores financieros de cada una de las cooperativas de ahorro y crédito; los del segmento 1, 2 y 3 fueron obtenidos a través de la página de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, mientras que del segmento 4 y 5, cada uno de los gerentes lo proporcionó de forma verbal.

Una vez obtenido el estilo de liderazgo y los resultados de los indicadores financieros, se utilizó la correlación de Spearman, para conocer la correlación existente entre la variable dependiente (el estilo de liderazgo) y variable independiente (indicadores financieros). Los rangos de Spearman puntúa desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece, cuando el valor es 0.0, no hay correlación.

<b>Valores de Spearman</b>	Oscila entre 0 y 1.
	Entre 0,00 a 0,19 es muy baja la correlación.
	Entre 0,20 a 0,39 es baja la correlación.
	Entre 0,40 a 0,59 es moderada la correlación.
	Entre 0,60 a 0,79 es buena la correlación.
	Y de 0,80 a 100 es muy buena la correlación.

## Resultados

---

A través de la aplicación del cuestionario MLQ® se determinó que el liderazgo predominante en las cooperativas de ahorro y crédito es el Transformacional (Tabla 1), en este estilo de liderazgo se encuentran reflejados aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a lo cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.

En la tabla 2, se aprecia que en los segmentos 1, 2 y 4 predomina el liderazgo Transformacional, en el cual los líderes transformacionales cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para dirigir la institución de manera eficaz, guiar a su equipo de trabajo y promover el cambio dentro de la organización.

Sin embargo, en los segmentos 3 y 5, donde se encuentra el liderazgo Transaccional como predominante, el liderazgo está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, lo que indica que este tipo de líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento, no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización.

En el estilo Transformacional se tiene un valor de  $-0,249$ , que indica una correlación negativa, es decir inversa, de acuerdo a la escala de Spearman; así también la correlación existente entre el estilo transaccional y el ROE es una correlación mínima con un valor negativo de  $-0,248$ , estos dos estilos de liderazgo se encuentran con una correlación lineal baja.

El estilo Laissez-Faire indica que no existe ningún tipo de correlación con el indicador financiero ROE ( $0,051$ ), este valor se encuentra más aproximado a cero que a uno, indicando que no existe correlación lineal directa entre los estilos de liderazgo y el ROE, por ende, las variaciones del ROE no son afectadas por el estilo de liderazgo del gerente.

**Tabla 1**

*Liderazgo Predominante*

	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
N	18	18	18
Mediana	4,7500	4,7300	4,1250
Suma	82,00	81,50	74,00

**Tabla 2**

*Determinación por segmento*

Segmento 1			
	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
N	2	2	2
Mediana	<b>3,8750</b>	3,7500	3,0000
Segmento 2			
	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
N	3	3	3
Mediana	<b>4,1250</b>	4,0000	3,5000
Segmento 3			
	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
N	4	4	4
Mediana	4,5000	<b>4,6250</b>	4,0000
Segmento 4			
	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
N	4	4	4
Mediana	<b>4,8750</b>	4,7500	4,3750
Segmento 5			
	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
N	5	5	5
Mediana	4,8750	<b>5,0000</b>	4,5000

Continuando con el indicador ROA, se evidencia resultados positivos existiendo una mayor correlación o correlación lineal moderada entre los estilos de liderazgo y el ROA, estos valores se ubican en el liderazgo Transformacional (0.540) que dentro de la Tabla 3 se encuentra con asterisco por encima del número (\*), significa que la correlación es significativa o moderada, es decir, entre ambas variables existe mayor relación indicando que un cambio en una variable predice el cambio en la otra. En



**Tabla 3**

*Correlación entre desempeño financiero y los estilos de liderazgo*

		Correlaciones			
		Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire	
Spearman	Resultado del ejercicio / Patrimonio Promedio	Coefficiente de correlación	,249	-,248	,051
		Sig. (2-tailed)	,319	,322	,842
		N	18	18	18
	Resultado del ejercicio / Activo Promedio	Coefficiente de correlación	,540*	,347	,597**
		Sig. (2-tailed)	,021	,159	,009
		N	18	18	18
	Fondos Disponibles / Total Depósitos a corto plazo	Coefficiente de correlación	-,076	-,239	-,057
		Sig. (2-tailed)	,763	,340	,822
		N	18	18	18
	Patrimonio Técnico Constituido/Activos ponderados por riesgo	Coefficiente de correlación	,155	,185	,326
		Sig. (2-tailed)	,540	,463	,187
		N	18	18	18

síntesis, este tipo de liderazgo influye en el momento en que se mide la capacidad que tienen los activos de la institución para consolidarse como una entidad rentable utilizando bien sus recursos. No obstante, con el liderazgo Transaccional existe una correlación baja (0.347).

Por otra parte, el Liderazgo Laissez-Faire muestra un resultado más significativo con un valor positivo (0.597), lo que quiere decir que la forma de liderar al estilo Laissez-Faire<sup>1</sup> tiene relación con el desempeño financiero.

Con el indicador de liquidez se puede evidenciar que con los tres estilos de liderazgo no existe mayor correlación teniendo valores negativos en el Transformacional y Laissez-Faire, con valores por debajo de la ponderación establecida, lo que quiere decir que no existe relación alguna en función de estas variables, tanto

<sup>1</sup> Por lo general este liderazgo se caracteriza por dejar que sus subordinados realicen su trabajo sin ningún tipo de presión y libremente.

así que en el estilo transaccional tiene un valor negativo (-0,239) mostrando una correlación inversa y de baja relación.

Para el indicador de solvencia los resultados están poco correlacionados con las diferentes variables, concluyendo que no existe mayor relación entre este indicador financiero y los estilos de liderazgo.

Con los resultados obtenidos de la correlación de Spearman, se procede a realizar los gráficos de dispersión en los cuales se pueden apreciar -de mejor manera- si existe o no una correlación directa entre las dos variables estudiadas.

Para la interpretación de los datos de la Tabla 3 se utilizó un diagrama de dispersión, que al igual que con los valores arrojados por la correlación de Spearman, permite analizar si existe algún tipo de relación entre dos variables. Por ejemplo, puede ocurrir que dos variables estén relacionadas de tal manera que, al aumentar el valor de una, se incremente el de la otra; en este caso hablaríamos de la existencia de una correlación positiva.

También podría ocurrir que al producirse una en un sentido, la otra derive en el sentido contrario; por ejemplo, al aumentar el valor de la variable "X", se reduzca el de la variable "Y"; entonces, se estaría ante una correlación negativa. Si los valores de ambas variables se revelan independientes entre sí, se afirmarían que no existe correlación.

Representar la relación entre dos variables de forma gráfica, hace más fácil visualizar e interpretar los datos. De otro lado, calculando el coeficiente de correlación entre dos variables, permite cuantificar el grado de relación entre ambas, así como su signo. El valor de este coeficiente puede estar comprendido entre -1 y 1 tal y como lo explica la correlación de Spearman.

### **Liderazgo transformacional e indicadores financieros**

En las gráficas de dispersión (Figura 1) se aprecia que no existe una relación directa entre liderazgo transformacional y el ROE, ya que los puntos se encuentran sumamente dispersos sin tener una

alineación normal, mientras que con el ROA indica una correlación baja, los puntos de dispersión tratan de tener una tendencia a subir, pero es muy baja como lo muestra las gráficas de dispersión. Es notorio que no existe relación directa entre estas dos variables, lo que quiere decir que un cambio en una variable no afecta en absoluto el cambio de la otra.

## Liderazgo transaccional e indicadores financieros

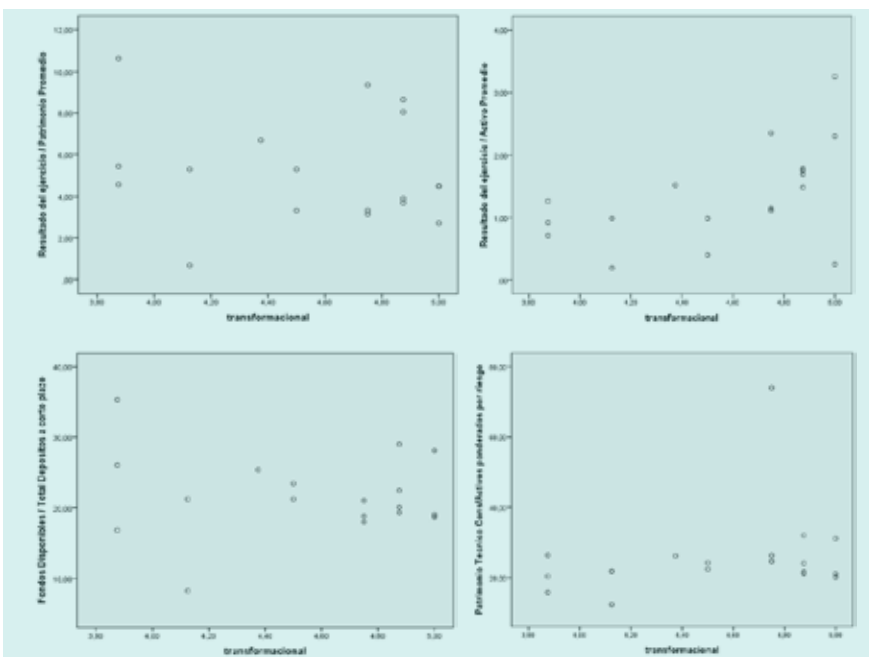
En los gráficos de la Figura 2, se evidencia que no existe una relación positiva, ya que los puntos indican que son valores por debajo de lo establecido y no tienen una tendencia positiva que demuestre una correlación directa.

## Liderazgo Laissez-Faire e indicadores financieros

En la Figura 3, que muestra los gráficos de dispersión del liderazgo Laissez-Faire, se evidencia una correlación baja -negativa- porque se encuentra por debajo de lo que está permitido y no tienen ninguna tendencia, ya que los puntos se encuentran sin una

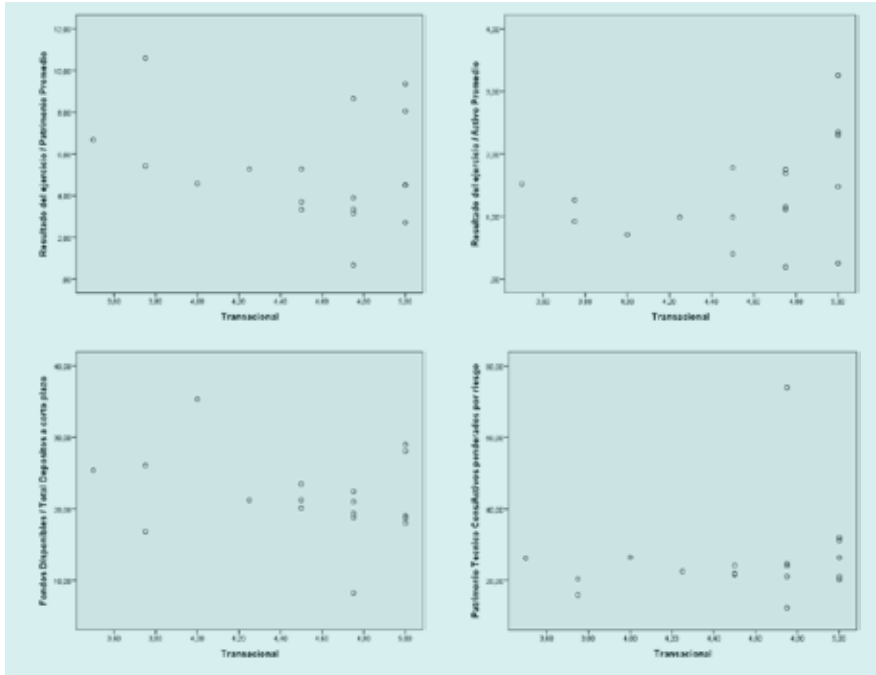
**Figura 1**

*Gráfica de dispersión del liderazgo transformacional e indicadores financieros*



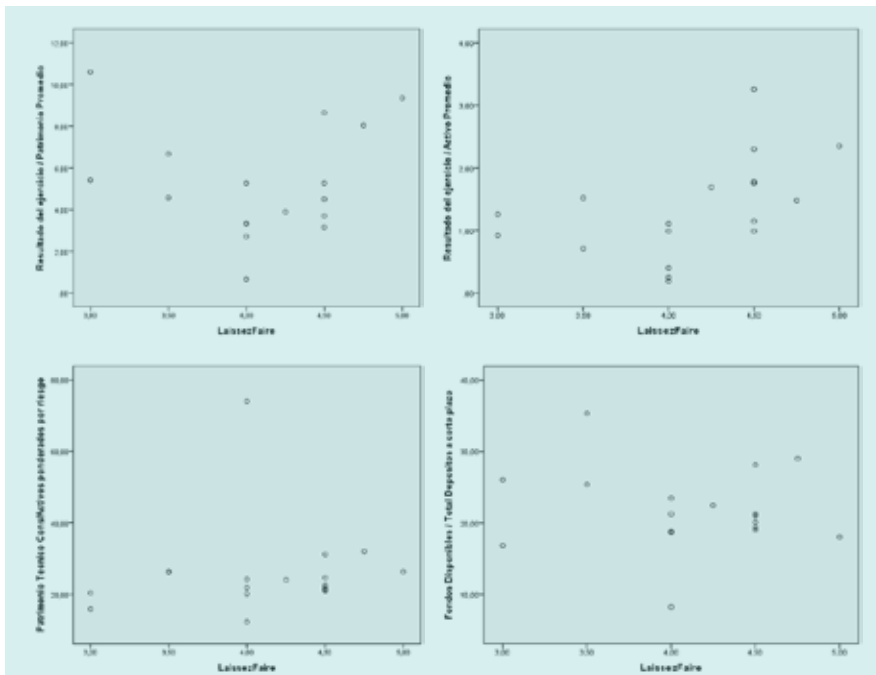
**Figura 2**

Gráfica de dispersión del liderazgo transaccional e indicadores financieros



**Figura 3**

Gráfica de dispersión del Liderazgo Laissez-Faire e indicadores financieros



alineación normal. Sin embargo, en el ROA, muestra una relación, aunque esta es débil, el cambio de una variable con la otra sí la afecta

## Discusión

---

De los resultados obtenidos, se determinó que el estilo de liderazgo predominante entre los gerentes encuestados es el Transformacional, liderazgo que responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: calidad, innovación organizacional, necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, planeación estratégica creativa y orientación hacia los procesos organizacionales entre otros.

Este liderazgo es recomendable que todo gerente posea para que la institución que dirige crezca positivamente y todo en su entorno mejore, tanto personal como laboral.

A través de las correlaciones de Spearman se esperaba encontrar resultados favorables en cuanto al desempeño financiero y liderazgo. Sin embargo, se obtuvo valores negativos, situación que puede atribuirse a que las diferentes entidades están reguladas bajo las diversas políticas emanadas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y a que estas normas o políticas son diferentes para los cinco segmentos investigados, como las tasas de interés, la otorgación de créditos entre otros, debido a que el tamaño de la entidad oscila de pequeñas a grandes.

Un resultado sorprendente fue el del Liderazgo Laissez-Faire que tuvo una correlación más significativa dentro de las gráficas de dispersión, sin embargo, este tipo de liderazgo no es recomendable porque es el más liberal, en el que el líder prefiere dejar que todo lo hagan quienes están, sin tener presión ni la necesidad de obtener buenos resultados.

## Conclusiones

---

Los informantes de las cooperativas seleccionadas, el 61% son hombres, y el 39%, mujeres. Todos poseen títulos de tercer y cuarto nivel, lo que quiere decir que se encuentran totalmente preparados para asumir este tipo de cargos gerenciales.

El Liderazgo Transformacional con un valor de 4,7500, es el predominante en las cooperativas; los segmentos 1, 2, 4 y 5 poseen Liderazgo Transformacional, mientras que el segmento 3 ostenta un Liderazgo Transaccional.

Las correlaciones de Spearman, que relaciona los resultados obtenidos en el cuestionario multifactorial y los indicadores financieros, muestran que el indicador ROA tiene una correlación significativa con el liderazgo Transformacional, es decir que, si una de estas variables cambia predice el cambio de otra, lo que permite medir la capacidad que tienen los activos de la cooperativa para permitirle consolidarse como una entidad rentable por hacer buen uso de sus recursos. No obstante, con los demás indicadores su relación es muy baja.

Se recomienda continuar con este tipo de investigaciones debido a que la gerencia es uno de los ámbitos más importantes de cualquier entidad financiera y no financiera, y los resultados pueden servir de guía para predecir el comportamiento de las instituciones a través del conocimiento del liderazgo que en ellas se ejerce.

## Referencias

---

- Bass, B., y Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. *Mind Garden*. <https://bit.ly/3tuwTdo>
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., y Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *COODES*, 5(1), 19-31. <https://bit.ly/3l2Ceg2>
- Robles, V., De-la-Garza, M., y Medina, J. (2008, enero/junio). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293-310. <https://bit.ly/31RjErY>
- Suarez, P. (2017, 12 de abril). *Estudio del Liderazgo en Ecuador a partir de la Validación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo* (Tesis de grado). Escuela Politécnica Nacional. Bibdigital. <https://bit.ly/3HwBQQo>