



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.**

**TESIS DE GRADO**

**Tema:**

El liderazgo social: una aproximación desde las cooperativas de ahorro y crédito asociadas a UCACSUR en la ciudad de Cuenca – Ecuador.

**Directora de Tesis:**

Dra. María Cecilia Alvarado Carrión

**Realizado por:**

Jaime Sebastián Arévalo Arízaga  
María Daniela Lituma Vásquez

**Año Lectivo:**

2020-2021

**Cuenca-Ecuador**

## **DEDICATORIA**

Este logro le dedico a Dios por amarme tanto y al amor más grande de mi vida, mi madre que fue la persona que me motivó a seguir mi carrera, me encantaría que estuviese presente, pero sé que desde el cielo está orgullosa de mi.

*Sebastián Arévalo Arízaga*

Todo este esfuerzo va dedicado en primer lugar a Dios, quien ha sido mi guía espiritual en todo este largo trayecto, otorgándome sabiduría y resistencia.

A mis padres Santiago y María Eulalia, quienes son un pilar fundamental en mi vida, brindándome siempre todo su amor y apoyo incondicional.

A través de su ejemplo, con disciplina, sacrificio y responsabilidad he podido llegar a cumplir todas las metas y objetivos propuestos.

También quiero dedicar a mi hermano Juan Carlos, quien ha sido un apoyo y ejemplo de paciencia y esfuerzo. Por último y no menos importante, a mis abuelos, tíos y primos que son la luz de mi vida.

*María Daniela Lituma*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi tía abuela, que ha sido como una madre para mí ya que siempre estuvo a mi lado y me ha apoyado en todo momento, a mi padre quien ha trabajado arduamente para poder conseguir mis metas, a mi novia, pues nunca me ha abandonado en esta parte de mi vida, a mi directora de tesis Mgt. María Cecilia Alvarado por asesorarme en este camino, a la Mgt. Mónica Rodas por su apoyo desde que le conocí, al Gerente de UCACSUR quien ha demostrado ser un profesional excelente y una persona íntegra, a todos los profesores y amigos del curso que me hicieron sentir su amistad verdadera durante estos años en esta prestigiosa universidad y a mi compañera María Daniela Lituma que es una persona que admiro por su dedicación.

*Sebastián Arévalo Arízaga*

Agradezco a la Universidad del Azuay por haberme permitido vivir los mejores años de mi vida dentro de sus aulas, por haber ganado mucho aprendizaje y haber conocido gente maravillosa. También agradezco a mi Directora de Tesis Dra. María Cecilia Alvarado C. y a mi Directora de Carrera Mgt. Mónica Rodas T. por haberme acompañado y asesorado en el proceso, al Gerente de UCACSUR Mgt. Juan Pablo Guerra G. quien me abrió las puertas de su institución, me nutrió con sus conocimientos y me brindó su apoyo incondicional en este arduo camino; a mis profesores, a mis amigos del curso y a mi compañero de tesis, Sebastián Arévalo A. quien ha sido un complemento fundamental para la realización de esta investigación.

*María Daniela Lituma*

## Resumen

Esta tesis ayudó a los investigadores a analizar el concepto del liderazgo social junto a la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR) y sus cooperativas afiliadas. El objetivo fue realizar una investigación diagnóstica sobre la aplicación del concepto de liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito asociadas en la ciudad de Cuenca. Se aplicó un diseño no experimental con enfoque cualitativo de tipo transversal, se utilizaron dos herramientas: la primera, una entrevista semi-estructurada a los representantes de las 16 cooperativas socias y aliados estratégicos y la segunda un grupo focal dirigido a los jefes de talento humano afiliados a UCACSUR. Los resultados reflejaron que los participantes conocen el concepto del liderazgo social pero no saben cómo difundirlo a los colaboradores ni a sus socios. Finalmente, se presentó una propuesta de un módulo formativo con enfoque psicoeducativo sobre liderazgo social para el personal de UCACSUR.

**Palabras clave:** Liderazgo social, cooperativas de ahorro y crédito, Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR).



---

Dra. María Cecilia Alvarado  
Carrión.  
Directora de Tesis.

## ABSTRACT


This thesis helped researchers to analyze the social leadership concept and the Southern Union of Savings and Credit Cooperatives (UCACSUR as per its Spanish Acronym) and its affiliated/member credit unions. The objective of this research was to carry out a diagnostic research based on the application of social leadership concept in financial cooperatives from Cuenca city. The research applied a non-experimental, cross-sectional, qualitative approach in which two tools were employed. The first one, a semi-structural interview for the representatives of the sixteen partners and strategic allies of UCACSUR. The second one, a focus group of UCACSUR's talent management. The results show that the participants had prior knowledge of social leadership but they did not know how to transmit it to other collaborators or partners. Finally, an informative module proposal was sent, which was about a psycho-educational approach based on social leadership to UCACSUR's members.

**Keywords:** Social Leadership, saving and credit cooperatives, Southern Union of Savings and Credit Cooperatives (UCACSUR).

Translated by:



Jaime Sebastián Arévalo Arízaga



María Daniela Lituma Vásconez

## Tabla de Contenidos

### Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO 1 .....	13
1.1 Conceptos de Liderazgo y Liderazgo Social.....	13
1.1.1 Liderazgo.....	13
1.1.2 Liderazgo Social.....	13
1.2 Teorías de Liderazgo.....	13
1.2.1 Liderazgo Clásico.....	13
1.2.2 Liderazgo Contemporáneo .....	14
1.3 Tipos de Liderazgo.....	14
1.3.1 Liderazgo Transaccional .....	14
1.3.2 Liderazgo Transformacional .....	14
1.4 Cooperativas de Ahorro y Crédito y el Cooperativismo Financiero.....	15
1.4.1 Cooperativas.....	15
1.4.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	15
1.4.3 Asociaciones.....	15
1.4.4 Cooperativas de Producción.....	15
1.4.5 Cooperativas de Consumo.....	15
1.4.6 Cooperativismo Financiero .....	16
1.4.7 Sistema Cooperativo.....	16
1.5 Responsabilidad Social Empresarial y Cooperativa .....	16
1.5.1 Responsabilidad Social Empresarial .....	16
1.5.2 Responsabilidad Social Cooperativa .....	16
1.6 Gestión social y Economía Popular y Solidaria.....	17
1.6.1 Gestión Social.....	17
1.6.2 Economía Popular y Solidaria .....	17
Estado del Arte.....	17
1.7 Liderazgo.....	18
1.7.1 Liderazgo Social y Cooperativismo Financiero .....	18
1.8 Rasgos del Liderazgo Social y el Cooperativismo Financiero.....	19
1.9 Influencia e Importancia del Liderazgo Social y el Cooperativismo Financiero.....	22
1.10 Estrategias para Desarrollar el Liderazgo Social .....	24
1.11 Capacitación para los Altos Mandos de las Cooperativas .....	25

CAPÍTULO 2.....	27
2.1 Metodología .....	27
2.2 Objetivo General .....	27
2.3 Objetivos Específicos.....	27
2.4 Unidad de Análisis .....	28
2.5 Población.....	28
2.5.1 Dinámica.....	29
2.6 Instrumento .....	29
2.7 Procedimiento .....	30
2.8 Identificación de Necesidades Básicas de Información.....	31
2.8.1 Definición de las Necesidades Básicas de Información.....	32
2.9 Justificación del Análisis de Datos .....	33
2.10 Análisis de las Entrevistas Semi-estructuradas .....	33
2.10.1 Estado Actual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Aliados Estratégicos a UCACSUR .....	34
2.10.2 Hallazgos .....	38
2.10.3 Conclusiones.....	41
2.10.4 Recomendaciones.....	42
2.11 Grupo Focal.....	42
2.11.1 Objetivo .....	42
2.11.2 Universo .....	43
2.11.3 Dinámica.....	43
2.11.4 Sesión Grupo Focal .....	43
2.11.5 Introducción.....	43
2.11.6 Necesidades Básicas de Información .....	44
2.11.7 Estado Actual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Asociados a UCACSUR..	45
2.11.8 Hallazgos .....	47
2.11.9 Conclusiones.....	48
2.11.10 Recomendaciones.....	49
CAPÍTULO 3.....	50
3.1 Módulo de Formación Sobre Liderazgo Social al Personal de las Cooperativas Socias a UCACSUR.....	50
3.2 Contenidos del Módulo de Formación Sobre Liderazgo Social para el Personal de las Cooperativas Socias a UCACSUR.....	51

3.2.1 Liderazgo Social: Conceptos, Características y Diferencias Frente a Otros Tipos de Liderazgo .....	51
3.2.2 Importancia del Liderazgo Social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	52
3.2.3 Competencias Conductuales .....	52
3.2.4 Competencias Emocionales .....	52
3.2.5 Práctica .....	53
3.3 Sustento Teórico .....	53
CAPÍTULO 4 .....	55
4.1 Discusión .....	55
CAPÍTULO 5 .....	58
5.1 Conclusiones .....	58
5.2 Recomendaciones .....	59
Bibliografía .....	61
Anexos .....	67

### Índice de Tablas y Anexos

Tabla 1 .....	32
<i>Preguntas para Entrevista Semi-estructurada.</i> .....	32
Tabla 2 .....	44
<i>Preguntas para el Grupo Focal</i> .....	44
Tabla 3 .....	51
<i>Diagrama Curricular – Módulo de Formación Sobre Liderazgo Social.</i> .....	51



## INTRODUCCIÓN

Hasta finales de década de los años noventa, las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador y el sector financiero de la economía popular y solidaria, no ocuparon un lugar relevante dentro del radar del sistema financiero nacional, por lo que eran consideradas como un grupo minoritario con respecto a la administración y la actividad financiera en el Ecuador. (Galarza 2019).

Así lo corroboran Galarza, *et. al.*, (2017) quienes sostienen que las cooperativas de ahorro y crédito y su incidencia en el sector económico del país toman protagonismo a partir de la promulgación de la Constitución del Ecuador del año 2008 y se consolidan en la estructura social como una alternativa hacia la transformación a un nuevo liderazgo en el sistema financiero nacional y se empieza a hablar de una economía social y solidaria dentro del Estado.

Siguiendo por esta misma línea, Morales (2018) al hablar sobre la influencia de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador señala que, en el año 2012, se creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que estableció políticas públicas para el fomento del sector cooperativo del país. Más adelante, en 2017, se creó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que reconoció los diversos tipos de sectores pertenecientes al sistema financiero, entre los que se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito que han buscado el desarrollo de los productos y servicios financieros y no financieros, para el cumplimiento de las aspiraciones, anhelos y proyecciones de los socios.

Conforme cifras de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria presentadas a marzo del año 2021 son 8.2 millones de ecuatorianos que se benefician del sector cooperativo a través del trabajo de 514 cooperativas de ahorro y crédito distribuidas en 5 segmentos, las cuales mantienen un total de 3780 puntos de atención incidiendo así en una mayor profundización,

intermediación e inclusión financiera, pues el 53% de ellas se encuentran en cantones de alta pobreza y el 37 % de ellas se ubican en cantones con alta ruralidad. La estructura del crédito en las cooperativas está dada el 58% para los hombres y el 42% para las mujeres, y conforme el tipo de crédito por orden de prioridad, el consumo ocupa el 48%, el microcrédito el 43%, vivienda el 6% y el comercial el 3%. Considerando el período 2012 al 2020 los certificados de aportación crecieron un 67% es decir de US\$ 4.9 millones a 8.2 millones; los depósitos crecieron un 231% es decir de US\$ 4.363 millones a US\$ 14.452 millones; y la cartera de crédito un 163% que equivale a un valor de US\$ 4.867 millones a US\$ 12.784 millones. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021)

Esta tesis es una investigación que pretende analizar la influencia del liderazgo social desde la visión de UCACSUR, un organismo de integración de las cooperativas de ahorro y crédito del sur del Ecuador.

### **Unión de cooperativas de Ahorro y crédito del sur. “UCACSUR”**

La Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur “UCACSUR”, es un organismo de integración representativo del Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador creado en el año 2002 y que presta distintos servicios para las cooperativas afiliadas en el marco del cumplimiento de sus objetivos determinados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Gonzáles y San Bartolomé, citados en Guerra (2017) manifiestan que, bajo la orientación de su visión estratégica de convertirse en un modelo referente de integración en el Ecuador con la prestación de servicios basados en la calidad, innovación, eficiencia y oportunidad, atados a los valores y principios cooperativos.

Según los datos emitidos por la Cooperativa de las Américas “ACI” (2011) señala que desde el año 2009, UCACSUR fue el primer organismo de integración en el Ecuador y el segundo

en América Latina en implementar la metodología de responsabilidad social cooperativa que promueve la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI), recibiendo por parte de esta organización en el período descrito, el Certificado de Cumplimiento de Balance de Desempeño Social Cooperativo, lo que permitió a su vez que se implemente de manera transversal en sus socias el modelo de Responsabilidad Social Cooperativa. A través de este modelo la UCACSUR define la medición del impacto social en la comunidad, determinando un balance entre los beneficios sociales, el éxito en los negocios y el cumplimiento de los principios cooperativos.

Es importante resaltar que UCACSUR (2020) a través de la aplicación del modelo de Responsabilidad Social Cooperativa, introduce al concepto de Liderazgo Social, tomando para ello la necesidad de medir el cumplimiento de los principios cooperativos, en la búsqueda de acciones concretar que sugieren por ejemplo sensibilizar la importancia del sector, profundizar sus buenas prácticas, influir en los grupos de interés en sentido de crear un ambiente favorable para la economía popular y solidaria, producir información que tienda a un proceso de formación altruista en las comunidades, articular al movimiento cooperativo con el Estado buscando generar políticas públicas favorables, entre otros aspectos.

Apoyando esta idea, UCACSUR (2020) expresa que las cooperativas tienen oportunidades de crecimiento y confianza, por tal motivo esto encaminará a que las organizaciones afiliadas y los líderes asociados a su organismo, se enfoquen en aspectos de la Responsabilidad Social Cooperativa para lograr la integración de las cooperativas de ahorro y crédito a través de un servicio de calidad, con tecnología de punta, con la finalidad de promover el desarrollo comunitario y de tal forma poder construir una sociedad sostenible y transparente.

Para Astudillo (2021) el liderazgo social juega un papel importante en el sistema cooperativo puesto que es una cultura y para que esto exista, es esencial que los líderes de las

cooperativas de ahorro y crédito incidan en la generación de esta nueva tendencia, la cual prioriza la parte colectiva sobre el apartado individual.

Mientras que, Jiménez, *et. al.*, (2018) señalan que, al liderazgo social se lo entiende como un elemento ético y responsable con respecto a aquellos modelos económicos basados en la sustentabilidad e intereses organizacionales, por lo que se requiere una planificación que esté encaminada al compromiso social.

## **Viabilidad**

La presente investigación es viable, pues el grupo objetivo a analizar se encuentra en la ciudad de Cuenca y los investigadores cuentan con el apoyo de UCACSUR para llegar a ellos.

La población objetivo está diferenciada en tres segmentos, según la relación que mantienen con UCACSUR:

Cooperativas Socias: 16 cooperativas, ubicadas en 6 provincias de la región sur del Ecuador, 10 de ellas con incidencia en Cuenca.

Redes Aliadas: Organismos de integración de carácter local o nacional de similares características que conforman a UCACSUR ya sea por servicios o gestión, las cuales mantienen vínculos basados en los principios de cooperación entre cooperativas, 2 de ellas se ubican en la zona de incidencia del estudio.

Cooperativas Aliadas, no Socias: Reciben servicios de UCACSUR en cualquiera de las áreas en las que trabaja; 4 de ellas se localizan en la zona sur del país.

Las herramientas a utilizarse son definidas a través de entrevistas semi-estructuradas y grupo focal, y además se cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios para llevarla a cabo. De esta forma, con los resultados obtenidos de esta investigación se podrá identificar el

impacto del liderazgo social con las entidades que se encuentran dentro del mercado objetivo de la investigación en el entorno de UCACSUR.

# CAPÍTULO 1

En el siguiente apartado se dieron a conocer los conceptos que fundamentaron al tema de investigación; mediante la información recopilada se describió conceptos, teorías, tipos de liderazgo; además se identificaron definiciones relacionados a la aplicabilidad del liderazgo social, asociados al cooperativismo financiero, a la responsabilidad social cooperativa, a la gestión social, al sistema cooperativo y a la economía social y solidaria.

## **1.1 Conceptos de Liderazgo y Liderazgo Social**

### ***1.1.1 Liderazgo***

De acuerdo con Argos y Ezquerria (2014) sostienen que el término líder alude a una relación entre dos o más personas, en la que un individuo influye sobre uno u otros, quienes de alguna manera le siguen.

### ***1.1.2 Liderazgo Social***

Según Sánchez (2002) considera que el liderazgo, como fenómeno social, se presenta en la interacción colectiva, por lo que es considerado como una actividad en la que se logra la movilización y gestión de recursos, construcción de estrategias y formas cognitivas, emotivas que orientan la conducta de los miembros pertenecientes en donde el líder es quién promueve la participación, inspira y ofrece pautas hacia su grupo, puede ser utilizado para una persona o un conjunto de personas.

## **1.2 Teorías de Liderazgo**

### ***1.2.1 Liderazgo Clásico***

Hersey, Blanchard y Dewey citados en Peláez (2018) definen al liderazgo como aquel proceso que interviene en las actividades de una persona o un grupo de personas con el fin de conseguir un objetivo trazado en un momento determinado.

### ***1.2.2 Liderazgo Contemporáneo***

Para Capa *et. al.*, (2018) el liderazgo tiene como fin desarrollar competencias, impulsar la creatividad, la innovación y la participación de cada uno de los colaboradores de la que trabajan para generar mayor eficiencia en la organización.

## **1.3 Tipos de Liderazgo**

### ***1.3.1 Liderazgo Transaccional***

Durán y Castañeda citados en Rivera, *et. al.*, (2018) afirman que el liderazgo transaccional tiene como objetivo promover la estabilidad antes que impulsar el cambio en una organización a través de incentivos económicos y sociales para de esta forma lograr los objetivos establecidos tanto para los líderes, así como para los seguidores.

Según Gozukara y Faruk, citados en Espinoza y Elgoibar (2020) manifiestan que el liderazgo transaccional está enfocado en incrementar el desempeño de los subordinados mediante la motivación y la inspiración, implantando una identidad personal y social en donde todos los miembros juegan un rol importante para alcanzar los objetivos organizacionales.

### ***1.3.2 Liderazgo Transformacional***

Según Hermosilla *et. al.*, (2016) sostienen que el liderazgo transformacional es considerado como un tipo de liderazgo apropiado para establecer procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de sus seguidores.

Para Bass y Avolio citados en Andrade, *et. al.*, (2020) señalan que el liderazgo transformacional hace referencia a un conjunto de comportamientos de un líder que busca transformar las necesidades de sus seguidores a través de la autorrealización impulsando y estimulando sus expectativas y las de los subordinados a un estrato superior.

## **1.4 Cooperativas de Ahorro y Crédito y el Cooperativismo Financiero**

### ***1.4.1 Cooperativas***

Según las Cooperativa de las Américas “ACI” (2011) afirma que la cooperativa es un modelo y una asociación democrática y participativa de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y con fines en común por medio de una empresa de propiedad conjunta que se caracteriza por sus principios éticos.

### ***1.4.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito***

Para García *et. al.*, (2018) las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones que ejercen actividades vinculadas al sector bancario ayudando y otorgando beneficios a los socios.

### ***1.4.3 Asociaciones***

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021) se entiende que esta organización se constituye por ciudadanos que realizan actividades económicas comunes, por lo que producen y comercializan bienes y servicios, por ende, su abastecimiento es autónomo a través de herramientas como la materia prima, tecnología y equipos de trabajo en forma solidaria y autogestionada.

### ***1.4.4 Cooperativas de Producción***

El artículo 24 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2018) establece que estas entidades son aquellas en las que sus socios personalmente se dedican a realizar actividades productivas legales, mismas que están constituidas en una sociedad con una administración en común, como por ejemplo realizar labores en el ámbito agropecuarias, cultivos, huertos familiares.

### ***1.4.5 Cooperativas de Consumo***

De la misma forma, el Art. 25 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2018) dispone que dichas instituciones se caracterizan por satisfacer necesidades a sus socios con bienes



de libre comercio entre los que se encuentran los productos agrícolas o artesanales y artículos de primera necesidad.

#### ***1.4.6 Cooperativismo Financiero***

Fernández y Cardona (2017) sostienen que es el movimiento socioeconómico que sobre todo humaniza al hombre, el cooperativismo financiero tiene como su propia materia prima al ser humano. Desde el surgimiento hace miles de años de nuestros antecesores hasta la actualidad, el ser humano aprendió y necesitó la cooperación.

#### ***1.4.7 Sistema Cooperativo***

Morales (2018) afirma que es el mecanismo que pretende generar mejores condiciones de vida en base al esfuerzo propio, aparece el sistema cooperativo de ahorro y crédito como intermediador financiero a través de una gestión democrática sin fines de lucro.

### **1.5 Responsabilidad Social Empresarial y Cooperativa**

#### ***1.5.1 Responsabilidad Social Empresarial***

Altzelai y Terradillos (2012) respecto a la Responsabilidad Social Empresarial afirman que una empresa socialmente responsable es aquella que no solo cumple estrictamente sus obligaciones legales, sino que se compromete a otorgar una mayor protección a los intereses de trabajadores, proveedores, clientes, consumidores, autoridades públicas o a organizaciones defensoras de la comunidad local y del medio ambiente.

#### ***1.5.2 Responsabilidad Social Cooperativa***

Gonzalez y San Bartolomé (2009) respecto a la Responsabilidad Social Cooperativa mantienen que las cooperativas pueden actuar sin la mirada prejuiciosa del entorno porque han nacido de las mismas comunidades o son parte de ellas y no practican una forma particular de responsabilidad social empresarial, sino que son por y en sí mismas socialmente responsables ya

que está en su propia esencia la mejorar la calidad de vida, una ética en las relaciones y el ejercicio de la ciudadanía, tanto en la empresa cooperativa como en el ambiente externo, sobrepasando incluso el ámbito de supervivencia del propio negocio, ampliándose hacia el ejercicio del papel de agente co-responsable del desarrollo social, político y económico de su ambiente; por lo que supera el ámbito de acción inclusive de la responsabilidad social empresarial.

## **1.6 Gestión social y Economía Popular y Solidaria**

### ***1.6.1 Gestión Social***

Beaumont (2016) señala que el concepto de gestión social se utiliza exclusivamente para referirse al logro de una meta social como a la naturaleza colectiva del mismo, para obtener el bien común.

### ***1.6.2 Economía Popular y Solidaria***

Coraggio, *et. al.*, (2016) señalan que es el sistema histórico que conforma organizaciones, valores y prácticas recurrentes, por costumbres, por eficacia comprobada jurídicamente por el que la comunidad o sociedad, organiza y coordina el proceso económico.

## **Estado del Arte**

En esta sección se profundizaron los temas que alimentaron a esta investigación, por lo que se describieron los antecedentes y aportaciones de estudios previos que se han desarrollado en los últimos años tanto en nuestro país como en la región y España, con el objetivo de agregar valor a la literatura, así como también analizar las teorías que se han utilizado en el campo del liderazgo social dentro del cooperativismo financiero.

## **1.7 Liderazgo**

### ***1.7.1 Liderazgo Social y Cooperativismo Financiero***

Al hablar del liderazgo social y el cooperativismo financiero en España, Redondo y Elboj (2018) buscaron contribuir a la comprensión de la realidad y así poder intervenir en la mejora de la sociedad de manera sostenible, por lo que afirman que, el liderazgo social es un proceso de carácter socioeconómico en el cual participan una amplia gama de organizaciones y comunidades, dejando de lado el contexto individual y enfocándose en las características colectivas.

Mientras que Guzmán, *et. al.*, (2016) quienes realizaron estudios en España, consiguieron explicar lo que es el cooperativismo financiero y el comportamiento que adopta para contribuir al desarrollo económico de la sociedad, por lo que indican que es una herramienta que busca potenciar las capacidades internas para reforzar la economía y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

De igual manera, investigaciones realizadas en Colombia, Turbay (Se ) considera que actualmente, el mundo no solo se encuentra en la sociedad del conocimiento, sino también en la era de la innovación ya que esta es la base de la economía y es por este medio que se puede evidenciar como las empresas y sus líderes están utilizando sus recursos.

González citado en Turbay (2013) señala que hoy en día las condiciones de los mercados varían constantemente, las normativas de control cambian con mayor frecuencia que años pasados tanto en lo local, regional, nacional e internacional, las exigencias que poseen las organizaciones son cada vez más complejas y la competitividad es cada día más grande, lo que quiere decir que existe un estrecho vínculo entre el liderazgo y la innovación, ya que son factores vitales para la efectividad de las instituciones financieras, tal como son las cooperativas de ahorro y crédito estudiadas en Colombia.

Acotando a esta idea, Turbay (2013) considera que, a consecuencia del liderazgo, las organizaciones empiezan a tener un ambiente más activo mediante métodos efectivos para enfrentar los cambios en el ámbito social, económico, comercial y tecnológico, que no solo implica variaciones en la estructura sino también en los procesos, es por eso que, la innovación aparece para que las instituciones permanezcan altamente competitivas, y por consiguiente el uso del liderazgo los lleva hacia ese fin.

Según Reyes y Lara (2011) quienes realizaron estudios de liderazgo social en Colombia, manifiestan que hoy en día, el mundo vive bajo un proceso de cambios frecuentes por lo que los líderes de esta época deben tener en cuenta la importancia de conocer más a fondo de que trata el liderazgo integral, mismo que engloban factores sociales, objetivos, subjetivos y transaccionales, los cuales participan en la aplicación del rol del líder, en la organización y en el entorno.

Apoyando esta idea, Astudillo (2021) referente del cooperativismo financiero en Ecuador, expresa que el liderazgo social es la capacidad de incidir e influenciar en determinado ámbito territorial donde se desenvuelven grupos sociales. Consiste en que los actores puedan influir en la toma de decisiones para poder aportar al desarrollo y así lograr resultados óptimos. (Anexo 1)

Para Yunga (2021) representante del cooperativismo financiero en Ecuador, señala que el liderazgo social es una forma de mutua ayuda y cooperación para toda la sociedad, especialmente para los sectores vulnerables, a partir de ello la sociedad en conjunto podrá salir adelante ya que no necesariamente una empresa es entendida como una sociedad, sino dicha empresa va a servir de medio para unir esfuerzos. (Anexo 2)

### **1.8 Rasgos del Liderazgo Social y el Cooperativismo Financiero**

Durker citado en Reyes y Lara (2011) que efectuaron investigaciones en Colombia, considera al líder como una persona motivadora, comunicativa y facilitadora de un grupo de

personas, además es aquel que tiene la información recibida por parte de los subordinados, colegas y superiores, con el objetivo de que exista una mayor organización y claridad dentro de la empresa.

A su vez, estudios realizados en Colombia por Acebedo y Velasco (2017) puntualizaron aspectos importantes en la definición del emprendimiento, su diferenciación del emprendimiento empresarial, las características de los emprendedores y de las empresas sociales, por lo que, indican que este tipo de liderazgo se refiere a personas que desean asumir desafíos que surgen con la aparición de las necesidades económicas del líder y de su comunidad.

Según el libro mexicano *Líderes para el cambio social* citado en Ramírez (2017) pretendió desarrollar las capacidades de las personas que se desenvuelven en el sector empresarial no lucrativo para fortalecer y contribuir a un mundo más justo y sostenible, señalando que hay características que conforman a un líder social:

**Proceso:** Generar ideas innovadoras, establecer objetivos del proyecto claros y concisos, contar con indicadores para medir los resultados obtenidos.

**Contexto de grupo:** Generar alianzas con otras entidades y actores sociales, relacionándose directamente con donadores potenciales, medios de comunicación, instituciones, empresas y la sociedad en general.

**Objetivo común:** Proteger, promover y apoyar los propósitos y causas de los derechos humanos, medio ambiente, las poblaciones vulnerables, construcción de comunidades sostenibles y más.

Fortaleciendo estas características que debe poseer un líder social, Gaete, *et. al.*, (2020) en estudios efectuados en Chile, reflejaron que la dimensión psicosocial es un factor importante para entender el origen, las relaciones, los modos y la persistencia de proyectos, por lo que consideran que el liderazgo social posee aspectos en común que destacan a las personas que están implicadas

en este contexto ya que buscan trascender con las acciones que promueven, velando y garantizando que las necesidades de la gente puedan llegar a cumplirse. Los líderes sociales son persistentes en impulsar proyectos con el fin de aportar a su comunidad.

Según estudios en Ecuador, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) citada en *Coba et al.*, (2020) sostiene que los principios cooperativos que existen en las entidades financieras son: la cooperación, formación, educación y transparencia en la información, a su vez, la suscripción libre para participar en la gestión de la organización, procesos democráticos entre los socios y directivos, autonomía, compromiso y responsabilidad con la localidad con el propósito de fortalecer el liderazgo social dentro de dichas instituciones financieras.

Para Sánchez (2015) quien efectuó estudios en España manifiesta que los principios y valores cooperativos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) son elementos esenciales para mejorar la estructura organizacional, su funcionamiento y su cultura cooperativa, mismos que deben formar parte de la identidad la cual busca la equidad social.

De igual manera Alarcón y Álvarez (2020) expresan que los principios cooperativos son factores clave dentro del cooperativismo financiero puesto que impulsan a realizar acciones en beneficio de la sociedad, fomentando el trabajo en equipo a través de alianzas entre cooperativas y así promover actividades para el cuidado del medioambiente en conjunto con la Responsabilidad Social Empresarial que promulga el desarrollo sostenible de las organizaciones y del entorno.

Por otro lado, en relación a las características del cooperativismo financiero en Ecuador, Altamirano (2019) argumentó que las cooperativas podrían convertir el compromiso social y la ética en un artificio competitivo, razón por la cual, indica que es un sistema socioeconómico que pretende cubrir las necesidades de la comunidad, haciendo que sus principios se enfoquen en la Responsabilidad Social Empresarial.

Para Astudillo (2021) líder social en Ecuador, señala que para generar liderazgo social debe existir un proceso de formación en liderazgo dentro del cooperativismo financiero, así como la coherencia, con permanente información y comunicación efectiva con el fin de complementar opiniones de la gente y sus socios, vinculando al ámbito territorial y local con la implementación de nuevas propuestas en áreas del desarrollo. (Anexo 1)

### **1.9 Influencia e Importancia del Liderazgo Social y el Cooperativismo Financiero**

Al referirse a la influencia del cooperativismo financiero, Molina, *et. al.*, (2020) realizaron un análisis exhaustivo sobre el impacto de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador para evaluar el cumplimiento de los principios de dichas instituciones financieras, por lo que afirman que el cumplimiento de los valores y principios de las cooperativas de ahorro y crédito deben estar apegados a la Responsabilidad Social Cooperativa permitiendo brindar servicios que solventen necesidades de la población.

Según Astudillo (2021) representante del líder social en Ecuador, sostiene que el principio del cooperativismo financiero se fundamenta en el beneficio de los socios y posteriormente en el beneficio de la sociedad. (Anexo 1)

Por otro lado, Razeto citado en Fernández (2020) quien llevó a cabo un estudio en Argentina, señala que la implicación de la organización en la comunidad y en el desempeño de los líderes hace que la población actúe de forma organizada en el territorio, lo que da lugar a la existencia de relaciones sinérgicas que tienen como objetivo generar el desarrollo local. El desafío que existe en este proceso se basa en impulsar la creatividad dentro del ámbito organizacional conjugando con los elementos sociales y políticos. Así pues, se empieza a hablar de un liderazgo de naturaleza social el cual es opuesto al individualismo, en donde cada actor social ya no busca

su propio beneficio y la relación que existe entre las organizaciones consolidan y promulgan la economía social y solidaria.

Investigaciones realizadas en una cooperativa de ahorro y crédito en Ecuador, los autores Fernández y Hurtado citados en García *et. al.*, (2017) expresan que el liderazgo debe llevar de la mano una adecuada administración y planificación con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos, teniendo en cuenta que esto se logra mediante el trabajo y la incidencia de capital humano, por lo tanto, se debe impulsar la dualidad del socio quien es no solamente un participante sino también se involucra como gestor de los procesos que lleva a cabo una cooperativa.

Así mismo, García *et. al.*, (2017) afirman que el tipo de liderazgo con el que se dirige debe promover la motivación y participación democrática de los socios, sus familias y la comunidad, de tal suerte que la cultura empresarial es entendida como un todo e integra también el ámbito societario. El liderazgo colectivo es un eje fundamental para la existencia y el desarrollo de la gestión social dentro de la actividad de las cooperativas ecuatorianas, sin embargo, indica que las prácticas sociales son poco eficientes, puesto que no conocen e incumplen los principios cooperativos, lo que quiere decir que hay ausencia de dicha gestión.

Siguiendo por esta misma línea, estudios de liderazgo efectuados en Ecuador, Brito (2016) sostiene que el liderazgo, es un fenómeno social que ha llamado la atención en el sector profesional. Dentro de las organizaciones e instituciones financieras como las cooperativas de ahorro y crédito se habla sobre la necesidad que los líderes actúen y tomen decisiones de manera ética, pero sobre todo que su vida profesional y personal sea el reflejo de su integridad como ser humano, dicho en otras palabras, que estos mandos altos puedan liderar con el ejemplo. Hoy en día, en América Latina surge la necesidad de que los países deban formalizar y fortalecer las



relaciones empresariales con organizaciones sociales. Por tal razón, se requiere que los líderes tengan una visión más amplia acerca del liderazgo ético para tomar decisiones pensando en el bien común del país u organización que representen.

Estudios de liderazgo realizados en Brasil, autores como Merighi et. al., (2013) manifiestan que ser un líder en una era globalizada se convierte en un reto para los futuros gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito quienes deben establecer y consolidar Responsabilidad Social Cooperativa y fomentar un espíritu colectivo que no solo abarque la armonía dentro de las cooperativas.

En cuanto a la importancia del cooperativismo financiero en Brasil, Menezes (2020) demostró las características para que sea un instrumento de políticas públicas, por lo que indica que pretende brindar a la población condiciones sustentables para que puedan efectuar proyectos profesionales o emprender con menores riesgos. Esta condición se evidencia en las cooperativas, en las personas que ofrecen su fuerza de trabajo para el bienestar de la sociedad, no obstante, esto no significa que sea de carácter altruista sino más bien sirve para que la organización prospere.

### **1.10 Estrategias para Desarrollar el Liderazgo Social**

Ibargüen (2019) en su investigación desarrollada en Colombia, formuló estrategias para desarrollar el liderazgo social, por lo que considera clave impulsar las competencias que sirvan para identificar, desarrollar estrategias, promover el emprendimiento y la gestión de proyectos productivos que mejoren la economía familiar y el desarrollo comunitario.

Contribuyendo con la idea anteriormente expuesta, Ramírez (2019) en su estudio realizado en República Dominicana, planteó estrategias para desarrollar el liderazgo social, expresa que el liderazgo debe estar dirigido a los puestos gerenciales y a las posiciones que involucren toma de

decisiones, así como es necesario la delegación de funciones y el trabajo conjunto para lograr un objetivo de modo que coordine eficientemente a la colectividad.

### **1.11 Capacitación para los Altos Mandos de las Cooperativas**

Al hablar de la influencia del liderazgo social, Fernández y Cardona (2017) en su investigación realizada en Colombia, tuvieron como objetivo potencializar la formación de líderes que aprenden de líderes, por lo cual manifiestan que el liderazgo social predomina en el ámbito institucional se caracteriza por buscar acciones que se encaminen hacia el empoderamiento colectivo.

Chiavenato citado en estudios realizados en Colombia por Zarta y Quevedo (2018) expresa que la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas con el fin de generar mayor productividad e iniciativa para lograr objetivos organizacionales y que así se vuelvan cada vez más valiosos. Por lo tanto, se puede decir que es una herramienta de utilidad ya que permite a los altos mandos aportar de manera efectiva en los resultados del negocio.

Mientras que Santisteban (2018) en su investigación desarrollada en Perú, determinó la aplicación de un programa de capacitación enfocado en el liderazgo para mejorar habilidades directivas de los trabajadores, citando a Chiavenato (2009) define al término capacitación como el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.

Acotando a esta idea, en un estudio realizado en Ecuador, Yunga (2021) afirma que los talentos que se desenvuelven en una cooperativa son muy variados puesto que provienen de algunas partes de la banca o del ámbito comercial, por lo que es necesario la capacitación a nivel general con el fin de que exista de forma integral una mayor comprensión del concepto de cooperativas alineado al liderazgo social, principalmente por parte de los gerentes, puesto que ellos

deben conocer los objetivos organizacionales y así replicar a sus empleados, para que todos tengan claro la misión y la visión de la cooperativa. (Anexo 2)

## CAPÍTULO 2

### 2.1 Metodología

En el presente capítulo se desarrolló la metodología, la cual ha sido aplicada para la obtención de datos de esta investigación, posterior a ello se realizará una descripción del caso de estudio que se aplicó en conjunto con las cooperativas socias y aliados estratégicos a UCACSUR.

### 2.2 Objetivo General

- Realizar una investigación diagnóstica sobre la aplicación del concepto de liderazgo social en el cooperativismo desde la visión de UCACSUR, un organismo de integración de las cooperativas de ahorro y crédito asociadas, en la ciudad de Cuenca.

### 2.3 Objetivos Específicos

- Analizar la importancia que tiene el liderazgo social y el cooperativismo desde la visión de UCACSUR, un organismo de integración de las cooperativas de ahorro y crédito asociadas.
- Definir cuáles deberían ser los rasgos del liderazgo social que se presentan en el cooperativismo desde la visión de UCACSUR, un organismo de integración y de sus cooperativas asociadas, evidenciando resultados por medio de entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal.
- Proponer un módulo de formación sobre liderazgo social para el personal de las cooperativas socias de UCACSUR.

La presente investigación tuvo un enfoque metodológico cualitativo. Esta investigación es de tipo transversal ya que se obtiene información de una sola muestra, una sola vez en el tiempo.

Hernández Sampieri *et. al.*, (2014)

## **2.4 Unidad de Análisis**

Se tomaron en cuenta para dicho proyecto de investigación la unidad de análisis conformada por la UCACSUR y las autoridades de las 16 cooperativas asociadas que son los representantes de cada institución.

## **2.5 Población**

La población que ha participado en esta investigación han sido hombres y mujeres con un rango de edad entre 35 y 63 años, con nivel de estudios universitarios o superiores, quienes son gerentes de las cooperativas. De igual manera, se agruparon en 3 segmentos. El primero de ellos el denominado socias con un universo de 16 cooperativas ubicadas en las 6 provincias del sur del Ecuador (Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Morona Santiago y Zamora Chinchipe), 10 de ellas con incidencia directa en la ciudad de Cuenca que son: Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERCO Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Cooperativa de Ahorro y Crédito CICA Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Gualaquiza Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Junio Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicoop Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Biblián Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito CAJA Ltda. Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.

El segundo segmento denominado redes aliadas que son los organismos de integración de carácter local o nacional de similares características de UCACSUR ya sea por servicios o gestión y que mantienen vínculos basados en los principios de cooperación entre cooperativas, 2 de las cuales se ubican en la zona de incidencia del estudio que en este caso son: la Red de Estructuras Financieras Alternativas del Austro (REFLA) y la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE). El tercer segmento que son las cooperativas aliadas no socias, pero que reciben servicios de UCACSUR en cualquiera de sus áreas, 4 de las cuales se

ubican en la zona de incidencia del estudio son: la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda, Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., Cooperativa Educadores del Azuay y la Cooperativa Etapa Limitada. Por lo tanto, dichas entidades fueron parte del análisis y recolección de datos.

### **2.5.1 Dinámica**

Se realizaron varias entrevistas comprendidas entre los días 1 al 8 de junio de 2021 en la ciudad de Cuenca.

## **2.6 Instrumento**

Los instrumentos de medición que se utilizaron son entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal.

Las entrevistas semi-estructuradas, Peláez, *et. al.*, (2013) revelan que las mismas proporcionan con antelación la información más importante, de igual manera, se realizan preguntas abiertas con el fin de generar mayor flexibilidad en las respuestas de los participantes lo que conlleva a vincular y encaminar el tema de conversación.

Mientras que, al hablar de grupo focal, Escobar y Bonilla, (2017) señalan que: “Es una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semi-estructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador.” (p. 52)

Cabe recalcar que, en una primera instancia, se pretendió aplicar el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo “MLQ” el cual aborda tres tipos de liderazgo, que son el liderazgo transformacional, transaccional y el *laissez faire*, siendo el liderazgo transformacional el que más se apegaba al liderazgo social, sin embargo, se descartó la utilización de este instrumento puesto que ninguno de los tipos de liderazgo medía exactamente lo que se pretende medir en esta

investigación. Esto conllevaría a forzar la herramienta ya que no se tendrían resultados veraces y por ende dicho cuestionario sería obsoleto.

En un primer momento, se elaboró el formato de las 9 preguntas (Anexo 3) para las entrevistas semi-estructuradas en conjunto con la Directora del proyecto de investigación Dra. María Cecilia Alvarado Carrión, así mismo con la Coordinadora de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay (UDA) Mgt. Mónica Rodas Tobar y con el Gerente de la UCACSUR, Mgt. Juan Pablo Guerra Galán, dichas preguntas abordaron temas que tienen relación con el liderazgo social y el cooperativismo financiero con el fin de identificar los conceptos que tienen los altos mandos dentro de las cooperativas de ahorro y crédito.

Posteriormente se procedió a realizar un grupo focal con los diferentes representantes y aliados estratégicos de las cooperativas asociadas a UCACSUR, en el cual se abordó un solo tema que fue la propuesta de un módulo de formación sobre liderazgo social para el personal de las cooperativas de ahorro y crédito socias a UCACSUR con la finalidad de realizar un conversatorio (Anexo 6) y poder identificar qué es lo que piensan estas personas acerca del liderazgo social, en qué temas consideran necesarios e importantes para capacitarse e implementar dentro de las cooperativas de ahorro y crédito.

Los resultados obtenidos tanto de las entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal, se presentaron mediante una matriz de datos (Anexo 4 y 8) donde se pudieron identificar e interpretar las Necesidades Básicas de Información más representativas de la investigación. (Anexo 5 y 9)

## **2.7 Procedimiento**

En un inicio se realizó una investigación bibliográfica a partir de la búsqueda de la literatura tomando en cuenta los conceptos esenciales de esta investigación, para lo cual se contó con la ayuda de UCACSUR.

Más adelante, se realizaron las entrevistas semi-estructuradas a través de la plataforma digital zoom y grabaciones de voz, de igual manera el grupo focal se llevó de forma virtual con la herramienta mencionada anteriormente (Anexo 7), con una muestra seleccionada de 8 personas con un enfoque mixto-paritario, con distintos rangos de edad, y de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito y aliados estratégicos a UCACSUR.

Complementando a los resultados de las entrevistas semi-estructuradas y del grupo focal, se pretendió contar un sustento científico aplicado al enfoque psicoeducativo para el módulo de formación sobre liderazgo social para el personal de las cooperativas socias a UCACSUR, con el fin de generar cambios conductuales y emocionales en los participantes, dicha teoría psicológica contó con el aval de los docentes de la Escuela de Psicología Clínica de la Universidad del Azuay (UDA), Mgt. Fernanda Coello y Mgt. Viviana Vásquez.

## **2.8 Identificación de Necesidades Básicas de Información**

Asociación conceptual del cooperativismo financiero.

Atributos diferenciadores del cooperativismo financiero.

Factores que favorecen el liderazgo social en el sistema cooperativo.

Atributos aspiracionales del liderazgo social en la dirección de cooperativas.

Importancia/relevancia percibida del liderazgo social.

Atributos diferenciadores del liderazgo social.

Atributos funcionales resultado de la aplicación del liderazgo social en el sistema cooperativo.

Beneficios identificados del liderazgo social en las cooperativas.

Acciones que contribuyen a implementar liderazgo social en cooperativas.



### 2.8.1 Definición de las Necesidades Básicas de Información

Las Necesidades Básicas de Información deberán estar alineadas a los objetivos específicos del tema de investigación, estas necesidades se clasifican de la siguiente manera:

1. Analizar la importancia que tiene el liderazgo social y el cooperativismo desde la visión de UCACSUR, un organismo de integración de las cooperativas de ahorro y crédito asociadas.
2. Definir cuáles deberían ser los rasgos del liderazgo social que se presentan en el cooperativismo desde la visión de UCACSUR, un organismo de integración y de sus cooperativas asociadas a través de entrevistas semi-estructuradas.
3. Proponer un módulo de formación sobre liderazgo social al personal de las cooperativas socias de UCACSUR.

**Tabla 1**

*Preguntas para Entrevista Semi-estructurada.*

Preguntas	Código
1. ¿Qué significa para usted el concepto del cooperativismo en materia económica?	COP
2. ¿Cuál cree usted que debe ser el factor diferenciador entre el sistema privado y el sistema cooperativo?	SEPC
3. ¿Por qué particularmente en el sistema cooperativo el tipo de liderazgo debe trabajarse en la base de lo social?	COP
4. ¿Qué beneficios se obtendrán el establecimiento del liderazgo social en los altos mandos de las cooperativas de ahorro y crédito?	LS
5. ¿Cuál es la concepción que usted tiene acerca del liderazgo social?	LS
6. ¿Cuáles son las principales diferencias que usted encuentra entre el liderazgo tradicional y el liderazgo social?	LSLT
7. ¿Qué rasgos del liderazgo social usted considera usted que son importantes en el sistema cooperativo?	COP
8. ¿Qué ventajas conlleva el liderazgo social, en comparación con un liderazgo tradicional, dentro de las cooperativas?	LS

9. ¿Qué estrategias recomendaría usted para generar liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito?	ELS
---	-----

*Fuente:* Elaborado por los autores de la investigación.

## **2.9 Justificación del Análisis de Datos**

La UCACSUR rescatando el criterio del principio sexto de la cooperación de cooperativas y el principio séptimo compromiso con la comunidad determinados por la alianza cooperativa internacional, resolvió que las entrevistas se cuenten como parte del levantamiento de la información y establezcan la participación esperada en el proceso de segmentación de las cooperativas socias, aliados estratégicos a la misma como redes, organizaciones y cooperativas que posean lazos estrechos y que hayan sido identificadas para que les permita dar un criterio de la construcción de la visión del liderazgo social dentro de la ciudad de Cuenca.

## **2.10 Análisis de las Entrevistas Semi-estructuradas**

Para realizar el análisis de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los gerentes asociados a UCACSUR, se procedió en un primer momento a elaborar una base de datos en donde constaba el nombre de la cooperativa, el nombre, edad, sexo y años de antigüedad del entrevistado. Luego se transcribieron las entrevistas, las mismas que se categorizaron y se clasificaron mediante colores, posteriormente, se realizó una matriz de las necesidades básicas de la información, por lo que estas Necesidades Básicas de Información previamente ya identificadas, se alinean a las respuestas de los entrevistados, de tal suerte que este procedimiento dio lugar a determinar hallazgos y conclusiones acerca de la noción de liderazgo social que mantienen los directivos.

### ***2.10.1 Estado Actual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Aliados Estratégicos a UCACSUR***

El Ing. Hernán Borrero, gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial, sostiene que el liderazgo social se centra en el trato justo no solo para los socios, sino también para la sociedad ya que este tipo de liderazgo se caracteriza por darle sentido al cooperativismo financiero otorgando beneficios a nivel colectivo, no obstante, considera que, el liderazgo social se ha ido perdiendo con el paso del tiempo, puesto que, los entes de regulación expiden leyes inconsistentes que hacen que las cooperativas de ahorro y crédito excluyan de su participación a ciertos socios, por ello es necesario fortalecer el espíritu cooperativista dentro de las instituciones.

Siguiendo por esta misma línea, el Ing. Héctor Fajardo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERCO con 22 años de experiencia dentro del ámbito gerencial, manifiesta que el cooperativismo financiero se fundamenta en la iniciativa de proyectos, así como la alianza de cooperación y trabajo en equipo, por lo que a partir de estas características se puede generar la distribución justa de la riqueza, toma de decisiones en las que participan los socios, lo que permite tener una idea clara de lo que es la administración horizontal. Sin embargo, se ha evidenciado que existe una falta de conciencia de lo que realmente significa una cooperativa de ahorro y crédito, es decir, la razón de ser de las mismas, ya que lo que se está posesionando es el nombre de la marca de la entidad, más no de quienes forman parte y eso debería ser lo más importante.

Para el Ing. Jorge Pugo, Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 junio, que cuenta con 1 año de experiencia en el cargo, señala que la concepción que tiene acerca del liderazgo social dentro del cooperativismo financiero busca atribuir beneficios como derechos para los socios mediante el apoyo mutuo, la solidaridad y empatía lo que daría lugar a la mejora de la sociedad en su conjunto ya que su enfoque es el beneficio colectivo. Empero, considera que las cooperativas

en su práctica diaria se han ido alejando del liderazgo social, que es la esencia por la cual nacieron estas entidades y por ello piensa que es importante recuperarlo.

Siguiendo esta tendencia, el Ing. Patricio Barzallo, gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, que cuenta con 23 años de recorrido en el campo directivo, indica que el cooperativismo en materia económica, contribuye a cumplir objetivos comunes, el bienestar colectivo lo que aporta al desarrollo económico del entorno. Por otro lado, expresa que se ha perdido la filosofía cooperativa y la comunidad ya no los diferencia del sector económico privado, esto se debe a que los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito no han sabido transmitir correctamente su misión y visión, por lo tanto, se les dificulta identificar cuáles son las acciones que deberían trabajarse en la sociedad con base a sus necesidades.

En contraste, el Ing. Patricio Pérez, gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gualaquiza, sostiene que los ideales del liderazgo social dentro del cooperativismo financiero se sustentan en generar oportunidades de manera sustentable y sostenible para el progreso de los socios basándose en principios y valores necesarios, como la ética para la adecuada gestión y vocación de servicio por medio de procesos democráticos transparentes.

El Dr. Jaime Montenegro Mejía, Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, expresa que el liderazgo social tiene como principios aprovechar y potenciar las capacidades de las personas, de tal suerte que, aporten con sus competencias, experiencias y conocimientos para la mejora del entorno social en donde se desenvuelven fomentando el progreso colectivo.

Mientras que, el Ing. Luis Yunga Méndez, Jefe del Departamento de Nómina y mando alto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP) Ltda. piensa que el liderazgo social conlleva a generar apoyo mutuo, cooperación, unir y coordinar esfuerzos entre

todas las personas de la comunidad para que salgan adelante. Por otra parte, revela que es pertinente dar un mayor enfoque en la administración horizontal para que sus procesos sean más ágiles y flexibles, en donde los colaboradores puedan tomar decisiones y los socios adquieran fidelidad con la cooperativa.

Para el Ing. Iván Astudillo, directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CAJA Ltda. con 8 años de recorrido como gerente, opina que la diferencia que existe entre el liderazgo tradicional y el liderazgo social, es que este último se destaca por velar por el bien común, en donde el líder pasa a ser un guía y facilitador para la consecución de objetivos de la comunidad. Por el contrario, indica que existe falta de concientización sobre el impacto del liderazgo social que genera en la sociedad para poder trascender como cooperativa.

La gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CICA, la Ing. María del Carmen Yáñez sostiene que el liderazgo social dentro del cooperativismo financiero se fundamenta en brindar una atención de calidad al socio, así como también generando apoyo mutuo y beneficios para satisfacer necesidades de la comunidad. Por otro lado, es pertinente contribuir con la sociedad a través de la verdadera aplicación del liderazgo social puesto que no se pone en práctica dichos conocimientos.

De igual manera, el Ing. Juan Pablo González, gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Biblián, que cuenta con 11 años de experticia en el campo directivo, expresa que una correcta aplicación del liderazgo social en el cooperativismo financiero asegura la estabilidad y crecimiento del sector cooperativo, por lo que se entiende que la razón de ser del negocio de las cooperativas va dirigido hacia los socios, por lo que se debe seguir manteniendo esa filosofía cooperativa con el fin de seguir trabajando en conjunto. Sin embargo, el liderazgo social no está posicionado en las cooperativas y esto es considerado como una debilidad.

La Ing. Tatiana Tello, Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay quien posee más de 12 años de experiencia en el campo cooperativo y 3 años de experiencia puntual en la gerencia, considera que el liderazgo social se ha ido perdiendo con el paso del tiempo y no se debería dejar de lado ya que es un elemento esencial dentro de la sociedad y menciona que la formación de líderes según el tipo de liderazgo social es vital para el bienestar comunitario.

Siguiendo por esta misma línea, el Ing. Jaime Zúñiga, gerente de la Red de Estructuras Financieras Alternativas del Austro (REFLA) manifiesta que el liderazgo social en la práctica cuenta con un espíritu de colaboración, empatía y además preocuparse por satisfacer las necesidades de las personas. Otro aspecto a destacar dentro de la gestión de este tipo de liderazgo es que aborda principios cooperativos de la Economía Popular y Solidaria lo que genera mayores oportunidades de crecimiento para el sector comunitario y la reactivación económica a través de la generación de nuevas fuentes de empleo.

Mientras que, el Ing. Octavio Gómez, representante de la Cooperativa San José, señala que las bases del cooperativismo financiero junto con la aplicación del liderazgo social deben estar encaminadas sobre una perspectiva colectiva en beneficio de la comunidad puesto que las cooperativas de ahorro y crédito se crearon para brindar servicios a través de la Economía Popular y Solidaria. Por el contrario, se evidencia que no existe un liderazgo social, por lo que es necesario un conjunto de políticas que aborden este tipo de liderazgo.

En tanto, el Ing. Diego Pallazco, gerente de la sucursal Cuenca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., indica que el liderazgo social se caracteriza porque este tipo opta por capacitar y convencer a cada uno de los miembros buscando la correcta dinamización de un grupo dentro de las cooperativas, por lo que, mediante la aplicación de estos modelos señalados, se logrará promover la igualdad, generar oportunidades de negocio y el desarrollo colectivo.

De la misma manera, para la Ing. Patricia Pesantez, gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Etapa, afirma que el liderazgo social se fundamenta en el apoyo mutuo y el compromiso de otorgar beneficios sociales de acuerdo a lo que contempla el sistema cooperativo. Sin embargo, es de menester que se refuerce la aplicación del liderazgo social dentro del cooperativismo financiero para lograr resultados fructíferos en la comunidad.

Y, por último, el Ing. Carlos Mora, gerente de la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador -RENAFIPSE, un aliado estratégico de UCACSUR, revela que el liderazgo social juega un rol fundamental dentro de la Economía Popular y Solidaria, ya que es un factor esencial dentro de las instituciones y que buscan el beneficio de quienes forman parte de la sociedad.

### ***2.10.2 Hallazgos***

Los aspectos más relevantes respecto al cooperativismo financiero en materia económica, los entrevistados consideran que es el pilar fundamental dentro de la sociedad, ya que contribuye a objetivos comunes, aporta al desarrollo económico de la comunidad a través de la generación de fuentes de empleo, mejorando la calidad de vida de las personas y promoviendo la igualdad.

Al referirse al factor diferenciador entre el sistema privado y el cooperativo, los participantes manifiestan que se enfocan en la distribución justa de la riqueza, en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), basándose en principios y valores como la igualdad y la cooperación, así como también en el cumplimiento de las normativas a nivel local y regional. Por otro lado, se ha ido perdiendo la filosofía cooperativa por lo que la sociedad no diferencia estos dos sectores por falta de información y consolidación de la parte social en las cooperativas.

Al hablar del tipo de liderazgo desde el panorama social expresan que la base del cooperativismo financiero se fundamenta en una administración horizontal misma que prioriza el

aspecto colectivo, el trato igualitario y la asociatividad, que nace con la necesidad de acoger a los sectores vulnerables para mejorar la calidad de vida. Por el contrario, ciertos representantes conocen dichos principios, pero no los aplican y en diario vivir y por ende se les dificulta afrontar las necesidades de la colectividad.

Los beneficios al establecer un liderazgo social en los mandos altos de las cooperativas de ahorro y crédito, señalan que a través de la formación de líderes sociales adoptan una ideología de servicio, promueven la participación y toma de decisiones por lo que los procesos se vuelven más ágiles, fortalecen económicamente a los socios, generan oportunidades en el sector por medio de la protección y apoyo social satisfaciendo las necesidades de la comunidad. No obstante, se debería dar un mayor enfoque en relación a la administración horizontal, puesto que este tipo de gestión en la estructura organizacional generaría una mejor toma de decisiones, trámites eficientes y un mayor compromiso de los socios, desafortunadamente, el liderazgo social se ha debilitado en las cooperativas.

Al hablar sobre el liderazgo social, indican que es un aspecto necesario para liderar en el sector cooperativo, puesto que su enfoque es de carácter colectivo, ya que un líder debe tener la capacidad de aprovechar las potencialidades de la gente, promoviendo políticas en beneficio de la sociedad para el cumplimiento de objetivos en común. En efecto, los gerentes manifiestan que el liderazgo social se ha ido perdiendo con el paso del tiempo y por ello es necesario recuperarlo.

Las diferencias que caracterizan al liderazgo social en comparación con el liderazgo tradicional, todos los entrevistados señalan que este tipo de liderazgo tiene un enfoque de servicio a la comunidad, impulsando el bien común con base a un sistema igualitario que permita incentivar a los demás a través de la unión de esfuerzos, promoviendo la participación, diálogos y consensos.



No obstante, dichos gerentes conocen el significado del liderazgo social pero no saben cómo aplicarlo en la práctica profesional, ni transmitirlo a sus colaboradores.

En cuanto a los rasgos del liderazgo social, algunos entrevistados consideran que se basan en valores y principios cooperativos como: la visión colectiva, compromiso, formación de servicio, cooperación, autonomía, empatía, solidaridad, humildad, honestidad e impulsar la participación a través de la escucha activa por parte de los líderes. Por otro lado, los otros participantes expresan que no están convencidos de poseer liderazgo social por lo que adoptan ciertos tipos de liderazgo como el autocrático.

Las ventajas del liderazgo social comparados con un liderazgo tradicional dentro de las cooperativas, los entrevistados consideran que es importante el empoderamiento de los socios, el cumplimiento de principios de la Responsabilidad Social Cooperativa, aplicación de políticas sociales, fidelización con la institución, el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, así como la resolución de conflictos comunitarios y transparencia en los procesos democráticos. Sin embargo, los participantes manifiestan que actualmente las cooperativas se han ido alejando del tema social y por lo tanto es difícil poder aplicarlo.

Para culminar, las estrategias que recomiendan los participantes para generar liderazgo social dentro de las cooperativas de ahorro y crédito son las capacitaciones en servicios para los mandos medios y mandos altos, formaciones en liderazgo de tipo colectivo, fomentar trabajo en equipo, capacitaciones en trabajo de campo, educación desde las aulas sobre el cooperativismo financiero, inducción sobre el conocimiento del liderazgo y por último la búsqueda de nuevos segmentos de mercado que logren impactar en la sociedad.

### **2.10.3 Conclusiones**

Tras el análisis de las fuentes de información para la investigación se demuestra que las personas entrevistadas señalan que el liderazgo social dentro del cooperativismo financiero es importante ya que este tipo de liderazgo juega un papel relevante en la sociedad puesto que ayuda a la consecución de objetivos no solo organizacionales sino sociales. Por otro lado, se puede decir que los entrevistados conocen sobre la concepción de liderazgo social e identifican las diferencias que existen en comparación con el liderazgo tradicional dentro de las cooperativas asociadas y aliados estratégicos a UCACUR, no obstante, se ha evidenciado que tienen dificultad para expresarlo y aplicarlo en su diario vivir porque las instituciones no saben cómo transmitir dicho mensaje ni cuáles son las acciones que se deberían trabajar en la colectividad con base a sus necesidades.

Los rasgos del liderazgo social que deberían estar presentes en el cooperativismo financiero se fundamentan en la vinculación con la sociedad, además contar con alternativas de solución comunitarias como los diálogos y concesos, creando espacios de discusión en donde el líder social tenga la capacidad de aprovechar las potencialidades de los participantes a través de la escucha activa, guiando, motivando e influenciando bajo los valores y principios cooperativos como la solidaridad, honestidad y responsabilidad.

Finalmente, al referirse a la propuesta del módulo de formación sobre liderazgo social, los participantes señalan aspectos importantes que se sustentan en la educación desde las aulas en donde se impartan temas de liderazgo social y cooperativismo financiero, creación y formación de líderes sociales, creación de escuelas que abarquen la identidad cooperativa, talleres acerca de la administración horizontal, aplicar estrategias innovadoras, empoderamiento e impulsar el trabajo

en equipo y realizar cursos en liderazgo de enfoque colectivo para los mandos medios y mandos altos de las cooperativas de ahorro y crédito.

#### ***2.10.4 Recomendaciones***

Se sugiere realizar un proceso de formación externo para la creación y formación líderes sociales, por lo que si la cabeza de la cooperativa la maneja el líder se podrá mejorar y fortalecer la imagen del sector cooperativo difundiendo el liderazgo social dentro de la institución y generando impacto en la sociedad. Además, es importante reforzar el tema comunicacional ya que es una necesidad constante para que no se pierda la esencia, el espíritu, los principios y valores cooperativos. Una vez interiorizados estos conceptos, la gente podrá recordar o aprender lo que significa el liderazgo social, por lo que se aconseja que este módulo sea replicado frecuentemente y que las cooperativas hagan esfuerzos por generar planes de comunicación para transmitirlo tanto a sus colaboradores como a sus socios debido a que la sociedad se encuentra en constantes cambios con la vinculación de nuevas personas a las cooperativas de ahorro y crédito.

### **2.11 Grupo Focal**

El grupo focal consiste en una dinámica de grupo efectuada con 8 individuos con características homogéneas, es decir, personas que están vinculadas al sector cooperativo, dirigidas por 2 moderadores que son los investigadores del proyecto.

#### ***2.11.1 Objetivo***

El objetivo de esta herramienta fue obtener información relevante por parte de los participantes para conocer las buenas prácticas de la aplicación profesional del liderazgo social, saber cómo pudieran tomar acciones y evaluar el impacto que generaría en la sociedad. De esta manera se consolidó el contenido con base a las respuestas de las 2 herramientas de investigación

para el módulo de formación sobre liderazgo social al personal de las cooperativas socias a UCACSUR.

### **2.11.2 Universo**

Se realizó la selección de hombres y mujeres con edades comprendidas entre 40 y 55 años, con nivel de estudios universitarios o superiores, quienes son jefes de talento humano dentro de las organizaciones en las que se desenvuelven.

### **2.11.3 Dinámica**

Se realizó una sola sesión el día viernes 18 de junio de 2021 en la ciudad de Cuenca.

### **2.11.4 Sesión Grupo Focal**

Se realizó con 8 personas, 6 mujeres y 2 hombres con un promedio de edad de 47 años.

De los participantes todos tenían experiencia en el cargo como jefes de talento humano.

### **2.11.5 Introducción**

Como punto de partida, se comentó que el conversatorio es para que las personas expresen sus opiniones con total libertad, con la finalidad de generar un ambiente de confianza, por lo que se hizo énfasis que ninguna respuesta es incorrecta y así se pudo conocer cada uno de sus criterios, mas no se midió sus conocimientos.

Para generar *rapport*, se inició el conversatorio preguntando los nombres, a qué cooperativa representan, cargo que desempeñan con el fin de disminuir el estrés y ganar confianza y fomentar la motivación y participación de cada uno de ellos. Posteriormente, se les preguntó a los participantes acerca del tipo de liderazgo que aplican y qué se puede mejorar en el sistema cooperativo.

Tras la presentación de los resultados de las entrevistas semi-estructuradas se evidenció que el liderazgo social se ha ido perdiendo con el paso del tiempo, puesto que los representantes

conocen el significado, pero no saben cómo ponerlo en práctica, así como también la administración horizontal se ha debilitado y se han convertido en procesos burocráticos, además, no han sabido transmitir el propósito que tiene una cooperativa hacia sus colaboradores y éstos hacia la sociedad y como consecuencia no se los distingue del sector privado.

### **2.11.6 Necesidades Básicas de Información**

Las Necesidades Básicas de Información deberán estar alineadas a los objetivos específicos de la investigación, dichas necesidades se clasificaron en los siguientes ítems:

- 1.- Determinar las características para formar a un líder social dentro de las cooperativas de ahorro y crédito.
- 2.- Identificar las causas por las que el liderazgo social se ha ido perdiendo en las cooperativas de ahorro y crédito.
- 3.- Determinar cuáles serían las acciones que deben tomar los líderes sociales en las cooperativas de ahorro y crédito.

**Tabla 2**

*Preguntas para el Grupo Focal*

Preguntas	Código
1. ¿Cuáles son las competencias que debería tener un líder social?	CFLS
2. ¿Qué opinan respecto a los procesos de formación en general, creen oportuno que servirán para desarrollar habilidades de liderazgo social?	CFLS
3. De acuerdo a un estudio previo se ha mencionado que el liderazgo social se ha visto debilitado en los últimos años, ¿qué opinan acerca de esta afirmación y qué acciones están tomando para fortalecer el liderazgo social dentro de sus organizaciones?	CPLS
4. Conforme a la investigación realizada se ha evidenciado que no se le ha dado importancia suficiente al liderazgo social dentro de las cooperativas de ahorro y	CPLS

crédito ¿cuáles cree que serían las causas de esta falta de interés?	
5. ¿Qué aspectos son necesarios para fortalecer la administración horizontal en las cooperativas de ahorro y crédito?	ALS
6. ¿Qué debería hacer un líder social para fidelizar a los socios de las cooperativas de ahorro y crédito?	ALS

**Fuente:** Elaborado por los autores de la investigación.

### ***2.11.7 Estado Actual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Asociados a UCACSUR***

El Lic. Felipe Carrión, Jefe de Talento Humano de la cooperativa de ahorro y crédito Santa Isabel (COPSI) considera que, para la formación de un líder social, las competencias que deberían trabajar en los mandos altos son la asertividad, adaptabilidad y la tolerancia a la presión, mismas que sirven para fortalecer la parte social que se ha dejado de lado en los últimos años.

Siguiendo por esta misma línea, la Lic. María del Carmen Apolo, directora de Recursos Humanos de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Loja, hace énfasis en que el proceso de formación educativo para líderes sociales es importante debido a que causa un impacto en la conducta y en la percepción de quien está aprendiendo. Desafortunadamente quienes ahora trabajan en las cooperativas no comprenden de qué se trata el liderazgo social por lo que mediante esta formación podrán no solo comprender su significado sino también ponerlo en práctica.

Para la Lic. Daniela Parra, Jefe de Recursos Humanos de la cooperativa de ahorro y crédito ERCO, manifiesta que es necesario implementar un trabajo de campo en los colaboradores de la institución con la finalidad de tener un vínculo más cercano con la comunidad, puesto que se ha perdido la idea de trabajar en conjunto. Para ello es fundamental potenciar a líderes sociales a través de una formación educativa que permita generar cambios conductuales.

Mientras que la Lic. Miriam Villa gerente de Talento Humano de la cooperativa de ahorro y crédito Santa Rosa, expresa que el proceso de formación es un pilar fundamental para desarrollar habilidades como la orientación al servicio, comunicación efectiva y trabajo en equipo, elementos que servirán para fomentar la participación activa, de tal suerte que el líder promueva el compromiso en el socio y genere cambios en la cultura organizacional de dichas instituciones.

De igual manera, la Lic. María Gabriela Ortiz, jefe de Talento Humano de la cooperativa de Ahorro y Crédito Gualaquiza, indica que en primer lugar se debe capacitar en el desarrollo de habilidades como la iniciativa desde quien encabeza la institución, ella considera que los mandos altos se han olvidado que las cooperativas nacieron para ayudar a la sociedad ya que se ha ido desvaneciendo en los últimos años. Si se implementaría esta formación, el líder social se enfocaría en mejorar la filosofía y la imagen de la cooperativa, brindando un servicio de calidad al socio.

Por otro lado, la Lic. Silvia Jaén gerente de Recursos Humanos de la cooperativa de ahorro y crédito 16 de junio, sostiene que los procesos de formación para el líder social se deben sustentar en el desarrollo de competencias como la iniciativa y la honestidad, para de esta manera capacitar a personas que busquen el bien común y por consiguiente puedan cumplir con la razón de ser que tienen las cooperativas. Esto se debe a que los líderes y colaboradores lamentablemente ya no se preocupan por la parte social.

Para el Lic. Javier González encargado del departamento de Talento Humano de la cooperativa de ahorro y crédito Biblián, afirma que las competencias que se deben desarrollar para los líderes sociales son la comunicación efectiva, trabajo en equipo y la orientación al servicio, mismos que ayudarán a mejorar los procesos burocráticos los cuales se alinean a una filosofía cooperativa óptima. Opuesto a ello, considera que el liderazgo social ha pasado a un segundo plano

ya que ahora los líderes se enfocan en el individualismo lo cual va en contra de los principios y valores cooperativos.

Por último, la Lic. Lupita Rivas jefe de Recursos Humanos de la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá, argumenta que, mediante la formación, los líderes sociales podrán adquirir empoderamiento, generar mayor productividad y lograr objetivos establecidos por la cooperativa de manera eficaz, lo que se apegaría a los lineamientos de una correcta administración horizontal y por consecuencia incentivarían a los socios promoviendo su fidelidad. Esto se lograría con las acciones conjuntas que deben implementar tanto los altos mandos como los colaboradores, pero desafortunadamente no se ha podido cristalizar debido que prima el individualismo dentro de la institución.

#### ***2.11.8 Hallazgos***

Respecto a las competencias que se deben tomar en cuenta para la formación de liderazgo social, los participantes consideran que la comunicación efectiva, orientación al servicio, trabajo en equipo, la iniciativa, asertividad y la honestidad son características clave que debe poseer la persona para poder ser un líder idóneo dentro de las cooperativas.

Al hablar de los procesos de formación, las personas creen necesario aplicar procesos educativos con un enfoque práctico, de tal forma que se puedan generar cambios conductuales y en la percepción. Así pues, dichos líderes puedan adquirir empoderamiento para desarrollar habilidades de liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito, y a su vez transmitir a la comunidad.

Mientras que refiriéndose al debilitamiento del liderazgo social y las acciones que se deberían tomar para recuperarlo, los participantes sostienen que las cooperativas tienen que fomentar el involucramiento directo de los socios, esto se logra con la capacitación desde la cabeza



del equipo, así como también poder generar actividades en conjunto y trabajo de campo con los colaboradores con el fin de fortalecer la razón de ser de las cooperativas en la sociedad.

Al referirse a las causas que han ocasionado la falta de interés por el liderazgo social, los individuos expresan que se debe a que la parte social ha quedado relegada, los trabajadores de las instituciones no entienden de qué se trata este tipo de liderazgo, ya no existe la idea del trabajo conjunto por lo que los mandos altos no promueven la razón de ser de las cooperativas ya que han dado prioridad a otros aspectos como el tema individual.

En cuanto al fortalecimiento de la administración horizontal en las cooperativas de ahorro y crédito, los jefes de talento humano opinan que mediante esta gestión se lleva a cabo una toma de decisiones más rápida mejorando los procesos burocráticos, impulsando la participación activa y la flexibilidad en los colaboradores dentro de la entidad, por lo que mediante un servicio de calidad se podría obtener mayor compromiso por parte de los socios.

Finalmente, para fidelizar a los socios de las cooperativas de ahorro y crédito, los integrantes del grupo focal manifestaron que es indispensable que los socios formen parte de las decisiones de la institución, así mismo los líderes sociales dentro de la institución deben brindar apoyo y seguimiento mediante un servicio de calidad, mientras que, a través de la responsabilidad social cooperativa realizar campañas en beneficio de la comunidad con el fin de generar sentido de pertenencia y fidelidad por parte del socio.

### ***2.11.9 Conclusiones***

Se ha evidenciado que, la formación de un líder social es necesaria para contribuir el desarrollo de competencias y habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la orientación de servicio a grandes rasgos, puesto que las mismas son características indispensables en una formación de enfoque educativo lo que generaría cambios y resultados positivos en la

conducta de la persona involucrada. Cabe recalcar que, la formación es la base fundamental para aplicar correctamente el liderazgo social, el cual debe empezar desde la cabeza de la cooperativa ya que, si se capacita a un mando alto, éste podrá influir directamente en sus colaboradores y por ende causar impacto en los socios.

En cuanto a las causas por las que el liderazgo social ha perdido espacio en el ámbito cooperativo, se debe a que el enfoque social ha pasado a un plano secundario por parte de los altos mandos de las instituciones, ya que si bien es cierto conocen el concepto de este tipo de liderazgo, sin embargo, no saben cómo transmitirlo a sus colaboradores ni aplicarlo en la sociedad, por lo que se ha priorizado el aspecto individual el cual es contraproducente con los principios y valores contemplados por la filosofía cooperativa.

Finalmente, se han identificado que las acciones que deberían implementar los líderes sociales es crear procesos de formación para consolidar la administración horizontal y contrarrestar el establecimiento de la burocracia con procesos más ágiles y flexibles, así como también promover la toma de decisiones más rápidas, brindando un servicio de calidad a los socios para generar sentido de pertenencia y compromiso, reestructurando y renovando la filosofía cooperativa con la finalidad de difundir el mensaje del liderazgo social dentro de las cooperativas de ahorro y crédito y en la comunidad.

#### ***2.11.10 Recomendaciones***

Se propone un espacio idóneo que promueva la formación de líderes como la orientación al servicio, el empoderamiento, la autonomía y la comunicación efectiva desde los altos mandos para que su mensaje se divulgue al resto de colaboradores que conforman las cooperativas de ahorro y crédito y se pueda aplicar un correcto liderazgo social.

## CAPÍTULO 3

### 3.1 Módulo de Formación Sobre Liderazgo Social al Personal de las Cooperativas Socias a UCACSUR

Este proceso de formación es una capacitación teórico-práctico que permite además de adquirir o reforzar conocimientos desde la parte cognitiva, pueda la persona desarrollar nuevas destrezas, competencias y habilidades para el liderazgo social. Está elaborado a través de un diamante curricular del cual se desglosan los contenidos que se detallan a continuación.

El módulo realizó un abordaje sobre un único tema que es el liderazgo social y dentro del mismo se constituyen 5 componentes, los cuales se trabajarán en un tiempo aproximado de 32 horas:

Liderazgo social: Conceptos, características y diferencias frente a otros tipos de liderazgo – 6 Horas (3 presenciales; 3 virtuales)

Importancia del liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito – 6 Horas (3 presenciales; 3 virtuales)

Competencias conductuales – 6 Horas (presencial)

Competencias emocionales – 6 Horas (presencial)

Práctica – 8 Horas (presencial)

Respecto a la modalidad de la formación, es pertinente la existencia de horas virtuales ya que con el surgimiento de la emergencia sanitaria por el COVID-19 ha sido una alternativa de solución para poder efectuar sesiones expositivas, por lo que se ha evidenciado que la virtualidad es óptima puesto que, las personas hoy en día están más relacionadas con la tecnología. Las sesiones virtuales otorgan una serie de beneficios en donde las personas tienen la posibilidad de ahorrar recursos y hacerlo desde la comodidad de su hogar sin necesidad de trasladarse.

Mientras que las horas presenciales resultarán más efectivas para talleres prácticos, ya que son fundamentales para promover mayor interacción y dar paso a ejercicios vivenciales con el objetivo de generar sensaciones positivas que complementen el aprendizaje, construyan sus propios conocimientos y compartan experiencias. El manejo de horas presenciales y virtuales abre la posibilidad de facilitar y estimular la participación.

**Tabla 3**

*Diagrama Curricular – Módulo de Formación Sobre Liderazgo Social.*

Liderazgo social					
Contenidos	Resultados de aprendizaje	Metodología	Recursos	Cronograma	Evaluación
Liderazgo social: Conceptos, características y diferencias frente a otros tipos de liderazgo	Definir qué es el liderazgo social sus características y diferencias con otros tipos de liderazgo	Clase expositiva (Material audiovisual)	Apoyo de diapositivas y material audiovisual	6 Horas	20%
Importancia del liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito	Encontrar la importancia del liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito	Clase expositiva (Material audiovisual)	Apoyo de diapositivas y material audiovisual	6 Horas	20%
Competencias conductuales	Crear competencias conductuales de liderazgo social	Estudio de casos	Juegos de roles y estudio de casos incidentes	6 Horas	75%
Competencias emocionales	Desarrollar competencias emocionales de liderazgo social	Estudio de casos	Juegos de roles y estudio de casos incidentes	6 Horas	75%
Práctica	Aplicar y enseñar el aprendizaje logrado	Aprendizaje orientado a proyectos	Assessment Center	8 Horas	90%

*Fuente:* Elaborado por los autores de la investigación.

### **3.2 Contenidos del Módulo de Formación Sobre Liderazgo Social para el Personal de las Cooperativas Socias a UCACSUR**

#### ***3.2.1 Liderazgo Social: Conceptos, Características y Diferencias Frente a Otros Tipos de Liderazgo***

En esta primera parte de la capacitación las personas pueden identificar el concepto del liderazgo social, descubrir las características más importantes e identificar las diferencias con otros

tipos de liderazgo mediante una clase magistral misma que es expuesta por medio de material audiovisual, posteriormente se realiza una evaluación de los conocimientos de dichos participantes.

### ***3.2.2 Importancia del Liderazgo Social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito***

En este apartado, los participantes tienen la oportunidad de encontrar la importancia que tiene el liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito a través de una cátedra con el apoyo de diapositivas y material audiovisual, más adelante, se aplicará un examen para determinar su aprendizaje.

### ***3.2.3 Competencias Conductuales***

En esta sección del módulo, a través de los juegos de roles y estudios de caso, los participantes pueden crear competencias conductuales de liderazgo social, este conjunto de habilidades interpersonales se desglosa de aspectos como el trabajo en equipo, la orientación al servicio, escucha activa e influencia de grupos, lo que les permite identificar problemas, establecer prioridades que son factores clave de la conducta profesional para poder desenvolverse en su puesto de trabajo.

### ***3.2.4 Competencias Emocionales***

Con la participación de las personas en esta capacitación, pueden desarrollar destrezas emocionales del liderazgo social, mismas que se definen como una serie de conocimientos, actitudes y habilidades que se necesitan para poder identificar sus propias emociones y aceptar las de los demás. Para poder desarrollar dichas competencias, se llevará a cabo la aplicación de juegos de roles y estudio de casos incidentes.

### **3.2.5 Práctica**

Como última sección, quienes integran la capacitación pueden aplicar y demostrar los conocimientos adquiridos por medio del Assessment Center, de tal forma que no solo se queden con el aprendizaje acerca del liderazgo social, sino que enseñen a los demás dicho conocimiento.

### **3.3 Sustento Teórico**

Es importante mencionar que el contenido del módulo se sustentó en la investigación bibliográfica, del resultado de las entrevistas semi-estructuradas y del grupo focal, así mismo, se elaboró desde el enfoque de la psicoeducación que es la base teórica que soporta la capacitación.

Las personas que participaron en las entrevistas semi-estructuradas y del grupo focal están de acuerdo que es necesario implementar la psicoeducación en los procesos de formación, puesto que a través de este método no solo conocerán acerca del liderazgo social y sus distintas características, sino que podrán enseñar y poner en práctica todo lo que aprendieron.

Según Pacheco *et. al.*, citados en Campos (2020) afirman que la psicoeducación es una práctica dentro de las organizaciones que se destaca por potencializar a una o varias personas a través del desarrollo de competencias esenciales así como la orientación en la gestión del talento humano.

Siguiendo por esta misma línea Velásquez (2011) señala que la psicoeducación juega un papel fundamental cuando se tratan de problemas de interacción y comunicación, mismos que obstaculizan la adecuada administración dentro de una determinada entidad y por tanto afecta la armonía de la cultura organizacional. Es de menester, que la organización brinde espacios a la difusión de dicha herramienta psicológica con el fin de promover la mejora de las relaciones interpersonales teniendo resultados como la comunicación efectiva. Por todos los motivos

mencionados anteriormente, la psicoeducación es la alternativa de solución más apropiada para impulsar cambios conductuales en el personal de cualquier institución.

Apoyando esta idea, Roemer y Orsillo citados en Reyes y Tena (2016) sostienen que la psicoeducación se entiende como una intervención esencial para lograr el desarrollo de una regulación emocional efectiva ya que a través de este instrumento se pueden identificar elementos de la experiencia emocional, ya sean pensamientos, impulsos o ciertas sensaciones, de igual forma, ayuda a observar su brevedad, equilibrar y disminuir el miedo que los participantes pudieran tener sobre cierta percepción adversa y a definir objetivos personales y organizacionales que por supuesto deben ser guiadas por las emociones.

## CAPÍTULO 4

### 4.1 Discusión

En la presente investigación, respecto a la importancia, rasgos y procesos de formación que debe tener un líder social se pudo determinar los criterios que se obtuvieron tanto de los estudios previos revisados en la investigación bibliográfica, así como también del aporte de los representantes de las cooperativas socias y aliados estratégicos a UCACSUR quienes participaron en las entrevistas semi-estructuradas y el grupo focal.

Respecto a la importancia del liderazgo social, se encontraron concordancias producto de los criterios de las investigaciones previas y de la intervención de los participantes de las cooperativas de ahorro y crédito.

Estudios científicos realizados en Ecuador y Brasil señalaron que las prácticas sociales en las cooperativas de ahorro y crédito no son eficientes debido a que incumplen los principios cooperativos, lo que significa que no hay una gestión idónea, para ello es necesario que los líderes actúen conforme a sus valores dando el ejemplo a sus colaboradores. Se ha visto necesario que los líderes de Latinoamérica se caractericen por tener un espíritu colectivo y trabajen en conjunto con las organizaciones sociales quienes tienen como objetivo fortalecer el bienestar de sus comunidades.

Los representantes de las cooperativas socias y aliados a UCACSUR, consideraron que se ha perdido la importancia del liderazgo social debido a que las instituciones financieras se han centrado más en el aspecto individual dejando de lado el ámbito colectivo, lo que quiere decir que no se está empleando plenamente los principios cooperativos y por ende los colaboradores de estas entidades no comprenden la relevancia que tiene este tipo de liderazgo el cual promulga el trabajo en equipo y la práctica del bien común.



Al hablar de los rasgos del liderazgo social, se pudo identificar que existieron desacuerdos en cuanto a los resultados de las investigaciones científicas y de los integrantes de las cooperativas de ahorro y crédito.

Investigaciones realizadas en Colombia, consideraron que el líder social es aquella persona que se destaca por motivar, comunicar, facilitar la gestión grupal dentro de las instituciones, por lo cual debe asumir desafíos y buscar satisfacer las necesidades de la comunidad. Mientras que, un estudio desarrollado en México, indica que dichos rasgos se caracterizan por fomentar la cooperación, apoyar a la población por medio de la Responsabilidad Social Empresarial para así poder generar ideas innovadoras e implantar proyectos que trabajen en conjunto realizando alianzas con organizaciones sociales, mismos que deben contar con indicadores de gestión para el cumplimiento de objetivos. De igual manera, investigaciones realizadas en Chile, manifiestan que los rasgos predominantes del líder social se sustentan en que estas personas deben ser persistentes, además de promover acciones y proyectos trascendentales que busquen garantizar las necesidades que aporten al desarrollo y reactivación económica de la localidad.

Dichos autores no tomaron en cuenta los valores cooperativos y personales ya que su enfoque es apegado a los lineamientos organizacionales, sosteniendo que los rasgos se basan en que el líder potencie las destrezas mediante la motivación y comunicación dentro de la cooperativa y fuera de ella puedan crear un vínculo directo con la sociedad cooperando y efectuando trabajos de campo con el fin de conocer y cubrir las necesidades de los grupos vulnerables y de esta forma adquirir compromiso con todos los segmentos de la comunidad.

Los representantes de las cooperativas socias y aliados a UCACSUR mencionaron que los atributos deben sustentarse en valores como la honestidad, solidaridad, compromiso,

responsabilidad, empatía, transparencia y humildad que son las bases fundamentales para que la persona pueda caracterizarse como un líder social y poder desenvolverse en el entorno.

Finalmente, al hablar sobre los procesos de capacitación de liderazgo social, se ha evidenciado una correlación entre los estudios científicos y los puntos de vista de las autoridades socias y aliados a UCACSUR.

Investigaciones realizadas en Colombia y Perú indicaron que los mismos tienen como objetivo la formación de líderes que aprenden de líderes, es decir, que las personas al adquirir los conocimientos están en la capacidad de poder replicar todo lo aprendido hacia los colaboradores de las cooperativas con el fin de que ellos puedan empoderarse, por lo cual este tipo de enseñanza es un aspecto clave para que la información sea retenida a largo plazo y pueda aplicarse en la práctica cotidiana. De igual manera, estos procesos de formación se caracterizan por ser un mecanismo para desarrollar competencias de las personas con la finalidad de lograr objetivos dentro de la cooperativa y en la comunidad.

A su vez, en una investigación realizada en Ecuador, afirmaron que es de suma importancia la capacitación de liderazgo social a nivel general, misma que debe impartirse desde los mandos altos de las cooperativas de ahorro y crédito para que sea replicada hacia sus colaboradores con el fin de que comprendan no solo la misión y visión de la institución, sino también que puedan aplicar los valores y principios cooperativos y transmitirlos a la sociedad.

Los participantes de las cooperativas de ahorro opinaron que los procesos de capacitación son esenciales para formar a líderes sociales, esta intervención se debe lograr desde la cabeza de la institución con el fin de transmitir sus conocimientos, potenciar las competencias de sus subordinados, darles a conocer la razón de ser de la entidad y puedan aplicarlo en su práctica profesional, para esto el líder debe demostrar y enseñar con el ejemplo, de tal suerte que impacte

no solo a nivel organizacional sino tenga repercusión en la comunidad y su aporte perdure en el tiempo.

## **CAPÍTULO 5**

### **5.1 Conclusiones**

Actualmente, la sociedad se encuentra inmersa en una era globalizada de constantes cambios y evolución, en donde las cooperativas de ahorro y crédito no están exentas, por lo que se ven obligadas a asumir retos y responsabilidades no solo en el ámbito organizacional sino también a trascender a nivel colectivo, por tal motivo el liderazgo social es un aliciente para generar espacios de productividad y trabajo en conjunto en la comunidad, todo ello acompañado de personas que tengan valores y principios cooperativos como la solidaridad, empatía, altruismo y humildad, los cuales son característicos de un líder que prioriza los intereses de las personas por encima de los intereses propios.

Por todo lo mencionado anteriormente, es de menester construir un concepto más robusto acerca del liderazgo social el cual ha sido sustentado con investigaciones previas, por lo que se indica que en este tipo de liderazgo la persona tiene la capacidad de influir en un determinado grupo de personas, además pone en un segundo plano sus objetivos personales y antepone los intereses colectivos; así pues, desde las cooperativas de ahorro y crédito los líderes pueden desarrollar acciones a través de campañas sociales para generar bienestar en la comunidad.

En esta investigación se analizó la importancia que tiene el liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito socias y aliados estratégicos a UCACSUR, en donde se pudo evidenciar que los participantes consideraron que este tipo de liderazgo es una pieza clave dentro del cooperativismo, ya que trae consigo una serie de beneficios tanto para sus colaboradores como para sus socios, por el contrario, a través de los resultados de las entrevistas semi-estructuradas y

el grupo focal se obtuvo que el sector cooperativo ha excluido al liderazgo social de su práctica profesional y por consecuencia la esencia y el sentido que tienen las cooperativas se han dilucidado provocando que los mandos altos de las instituciones financieras ya no tengan como principal enfoque ofrecer un servicio de calidez al socio, ni fomentar campañas para mejorar la calidad de vida de la localidad, convirtiéndose más bien en organizaciones que priorizan los beneficios individuales.

De igual manera, se definieron los rasgos que debería tener un líder social, se pudo constatar que dichas cualidades se plasman en valores personales y colectivos, como la humildad, honestidad, transparencia, empatía, generosidad, justicia, responsabilidad y trabajo en equipo, formando a una persona íntegra que busca hacer lo correcto transmitiendo e influenciando a sus subordinados por medio del ejemplo, con el fin de que su ideología se vea plasmada en la cultura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito, de modo que estos rasgos son fundamentales puesto que los mismos se diferencian de otros tipos de liderazgo.

Finalmente, se propuso un módulo de formación sobre liderazgo social para los representantes de las cooperativas socias y aliados a UCACSUR, en el cual se desarrollaron contenidos y resultados de aprendizaje sustentados en el diamante curricular. Cabe mencionar que esta propuesta de capacitación se elaboró con la teoría psicoeducativa, misma que cuenta con un nivel de conocimiento avanzado en el que las personas no solo podrán memorizar la información, sino que además este proceso de formación tendrá un impacto a escala conductual por lo que podrán aplicarlo en su práctica diaria y enseñar a los demás.

## **5.2 Recomendaciones**

Se sugiere a los mandos altos de las cooperativas de ahorro y crédito aplicar este módulo de formación para recuperar la importancia del liderazgo social que se ha perdido durante estos

años, con el fin de fortalecer la misión por la que nacieron estas instituciones y así empoderar a sus trabajadores para que ellos puedan transmitir dicho mensaje a los socios, poniendo énfasis en el plano colectivo, buscando el bienestar común, de tal manera que puedan ser diferenciados del sistema económico privado.

Por último, se recomienda aplicar esta propuesta de mejora la cual puede ser impartida con el aval académico por medio de las plataformas digitales EDUCACOOP y VIRTUALCOOP pertenecientes a UCACSUR, de tal suerte que la evaluación y experiencia de este proceso formativo pueda replicarse y extenderse a todo el personal de las cooperativas.

## Bibliografía

- Acebedo, M., y Velasco, M. (2017). Emprendimiento social femenino: prolegómenos conceptuales y estudio de casos. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 102-116.
- Alarcón, M., y Álvarez, J. (2020). El Balance Social y las relaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios Cooperativos mediante un Análisis de Redes Sociales. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 57-87.
- Altamirano, E. (2019). La Intermediación Financiera y la Responsabilidad Social del Sector Cooperativo Indígena de la Provincia de Tungurahua. *Bachelor's Thesis* , 1-101.
- Altzelai, I., y Terradillos, E. (2012). La responsabilidad social empresarial y la competitividad de las empresas a nivel internacional. Especial referencia a los grupos de empresas cooperativas. *Oñati Socio-Legal Series*, 1-23.
- Andrade, J., Ramírez, E., y Mendoza, J. (2020). El efecto del liderazgo transformacional sobre la percepción de justicia en las organizaciones cooperativas del sur colombiano. *Interciencia*, 90-95.
- Argos, J., y Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y Educación*. Cantabria: Publican ediciones.
- Astudillo, J. (2021 de Febrero de 2021). Entrevista: El liderazgo social, una aproximación desde las cooperativas de ahorro y crédito asociadas a UCACSUR en la ciudad de Cuenca-Ecuador. (S. Arévalo, y M. D. Lituma, Entrevistadores)
- Beaumont, M. (2016). Gestión social: estrategia y creación de valor. *Serie de ciencias de la gestión* #3, 9-93.
- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 41-48.

- Campos, Y. (2020). Taller 3: La Psicoeducación como aliada en la construcción del proyecto de vida y pilar en la gestión de las organizaciones. *Almanaque 10*, 98-101.
- Capa, L., Benítez, R., y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 285-288.
- Coba, E., Díaz, J., y Tapia, E. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 192-205.
- Cooperativas de las Américas, A. (30 de Junio de 2011). *Cooperativa de las Américas*. Obtenido de Cooperativa de las Américas: <http://www.aciamericas.coop/>
- Coraggio, J., Laville, J., Hillenkamp, I., Farah, I., Jiménez, J., Vega, S., . . . Perez, J. (2016). *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Bilbao: Lankopi S.A.
- De Miranda, J., y Corrêa, A. (2020). La influencia del principio de la educación, formación e información en la identidad cooperativa: de las consecuencias prácticas de la aplicación meramente formal hacia la preservación de la esencia del cooperativismo en el escenario pos-pandemia. *Deusto*, 95-111. Obtenido de Deusto: <https://baidc.revistas.deusto.es/article/view/1783/2321>
- Escobar, J., y Bonilla, I. (2017). Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 51-67.
- Espinoza, E., y Elgoibar, P. (2020). Trust and leadership styles in Ecuador, divergent perspective by managers and subordinates. *Revistas de ciencias humanas y sociales*, 318-358.
- Fernández, E., y Cardona, F. (2017). Los pliegues del liderazgo social y comunitario. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 197-216.

- Fernández, R. (2020). Cuatro pilares para el funcionamiento de procesos colectivos: apuntes sobre gobierno, autorregulación, gestión y relaciones en organizaciones de la Economía Social y Solidaria. *Otra economía*, 25-45.
- Gaete, M., Acuña, V., y Ramírez, M. (2020). Liderazgo social, motor de las prácticas directivas en educación en contextos de encierro. *Psicoperspectivas*, 1-12.
- 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. *Cooperativismo y Desarrollo*, 19-31.
- García, G., Sánchez, V., Elizalde, D., y Fernández, A. (2017). La gestión social de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador. *Revesco: Revista de cooperativismo y desarrollo*, 47-59.
- García, K., Prado, E., Salazar, R., y Mendoza, J. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016). *Revista Espacios*, 32.
- González, L., y San Bartolomé, J. C. (6 de Marzo de 2009). *Balance social cooperativo*. Obtenido de ACI-Américas: <https://www.aciamericas.coop/Balance-Social-Cooperativo-Una>
- Guerra, J. P. (2017). La educación cooperativa: una construcción pedagógica colectiva. *Mamakuna*, 70-79.
- Guzmán, C., Santos, F., y Barroso, M. (2016). Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico: propuesta de un modelo teórico de enlace. *Revesco: Revista de estudios cooperativos*, 110-134.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., y 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*, 135-143.



- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Ibargüen, E. (2019). Fomentar competencias de liderazgo social desde el consejo comunitario del corregimiento de Montañón en el Carmen de Darién, Departamento del Chocó. *Repositorio Institucional Universidad EAFIT*, 1-115.
- Jiménez, D., Rincón, A., y Pérez, L. (2018). Análisis del liderazgo social de las pymes de Santa Marta Colombia para el post-acuerdo desde el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista EAN*, 105-124.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (23 de octubre de 2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Menezes, D. (2020). Cooperativismo de crédito en Brasil. *Cooperativismo de crédito en Brasil*, 99-116.
- Merighi, C., Bazé de Lima, T., Bazé de Albuquerque, F., y Ormedo, R. (2013). Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, como factor desenvolvimento local. *Interacoes*, 165-176.
- Molina, E., Díaz, J., y Tapia, E. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de ciencias sociales*, 192-205.
- Morales, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito. *Revista observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., y González, L. (30 de Septiembre de 2013). *Universidad Autónoma de México*. Obtenido de La entrevista: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49249014/LA\\_ENTREVISTA\\_pdf.pdf?1475267994=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49249014/LA_ENTREVISTA_pdf.pdf?1475267994=&response-content-)

disposition=inline%3B+filename%3DLA\_ENTREVISTA\_pdf.pdf&Expires=162374357  
6&Signature=ZpeHE-  
13u8H8aFhmIeeohOybFxoWc5JLGVsOm5uaRNZPALuHoOGPzu5ObLbcufgWJ9c11a  
VWy

- Peláez, J. (2018). Vigencia de los modelos de liderazgo del héroe clásico. *Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Madrid*, 7-263.
- Ramírez, A. (2017). *Expok - Comunicación de sustentabilidad y RSE*. Obtenido de ¿Qué es un líder social?: <http://www.expoknews.com/que-es-un-lider-social/>
- Ramírez, J. (2019). Estrategias para el desarrollo de las competencias ligadas al liderazgo estudiantil en los aprendientes de 1ro de secundaria de la escuela Carmen N. Martínez Bonilla. *UCE Ciencia*, 5.
- Redondo, G., y Elboj, C. (2018). Liderazgo y creación social. *Revista Internacional de Organizaciones*, 109-125.
- Reyes, L., y Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 161-175.
- Reyes, M., y Tena, E. (2016). Regulación emocional en la práctica clínica. Una guía para terapeutas. México D.F.: Manual Moderno.
- Rivera, D., Berbesi, Y., y Ramírez, M. (2018). Georreferencia y su influencia en el liderazgo organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *Revista Espacios*, 2.
- Sánchez, A. ". (2015). Los principios cooperativos como principios configuradores de la forma social cooperativa Sánchez, Alfonso. "R.:“Los principios cooperativos como principios

- configuradores de la forma social cooperativa". CIRIEC-España. *Revista Jurídica de economía social y cooperativa*, 49-85.
- Santisteban, F. (2018). Programa de capacitación basado en liderazgo para mejorar habilidades directivas, municipalidad distrital, Morrope. *Bachelor's Thesis UCV*.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, S. (31 de Mayo de 2021). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Rendición de cuentas 2020: <https://www.seps.gob.ec/noticia?seps-presenta-informe-de-rendicion-de-cuentas-2020>
- Turbay, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*.
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur, U. (2020). *Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur, UCACSUR*. Obtenido de Ucacsur.coop: <https://www.ucacsur.coop/nosotros>
- Velásquez, N. A. (2011). La psicoeducación como aliada en la implementación de la cultura organizacional. *Poiésis*, 1-6.
- Yunga, L. P. (24 de Febrero de 2021). El liderazgo social: una aproximación desde las cooperativas de ahorro y crédito asociadas a UCACSUR en la ciudad de Cuenca – Ecuador. (S. Arévalo, y M. D. Lituma, Entrevistadores)
- Zarta, Y., y Quevedo, J. (2018). Formación y capacitación para fortalecer habilidades sociales de los directivos en las organizaciones. *Universidad Cooperativa de Colombia*.

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Entrevista 1**

#### **El Liderazgo Social en el Cooperativismo**

**Nombre del entrevistado:** Ing. José Astudillo.

**Cargo:** Rector del Instituto Tecnológico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

**Fecha:** 18/02/21

#### **Preguntas:**

**1. ¿Cuál es la concepción que usted tiene acerca del liderazgo social?**

Es la capacidad de incidir e influenciar en determinado ámbito territorial donde se desenvuelven grupos sociales. Consiste en que los actores puedan influir en la toma de decisiones para poder aportar al desarrollo y así lograr resultados óptimos.

**2. ¿Cuáles son las principales diferencias que usted encuentra entre el liderazgo tradicional, por decirlo de una manera, y el liderazgo social?**

El liderazgo tradicional está sustentado en una autoridad otorgada más no conseguida por méritos propios, estos actores representan a una autoridad o grupo dentro de la organización. Utilizan mecanismos de acceso al poder para hacer uso de la razón mediante la fuerza.

Liderazgo social tiene la capacidad de incidir e influenciar porque el poder se lo ha ganado legítimamente, o puede ser una autoridad delegada que a su vez trabaja para la sociedad. Dichos actores aplican la fuerza mediante la razón, ya que proponen, dialogan y respetan consensos.

Además, conocen principalmente la sociedad y posteriormente aplican la ley.

**3. ¿Qué significa para usted el concepto de cooperativismo en materia económica?**

Economía: Proviene de dos palabras, “*oikos*” que significa casa y “*nomos*” que significa administración, lo que quiere decir, buena administración de la casa y para administrarlo bien hay que cooperar, puesto que es un sistema. No es posible hacer economía sin cooperación.

El principio del cooperativismo se fundamenta en el beneficio de los socios y posteriormente en el beneficio de la sociedad.

**4. ¿Cuáles diría que son las diferencias entre el sistema económico privado y el cooperativo?**

El sistema económico privado solamente enriquece a ciertos grupos de personas con alto poder y en ellos se redistribuye la ganancia.

El sistema cooperativo fortalece a sus socios quienes están implicados con la organización, por lo que, existe mayor equidad y redistribución del excedente.

**5. ¿Cree usted que el liderazgo social es importante en el sistema cooperativo?**

El liderazgo social juega un papel importante en el sistema cooperativo puesto que es una cultura y para que esto exista, es esencial que los líderes de las cooperativas de ahorro y crédito incidan en la generación de esta nueva tendencia, la cual prioriza la parte colectiva sobre el apartado individual.

**6. ¿Qué ventajas conlleva el liderazgo social, en comparación con un liderazgo tradicional, dentro de las cooperativas?**

Una de las ventajas que posee el liderazgo social dentro de las cooperativas es que estas entidades pertenecen a los socios, en las que debe existir transparencia y con procesos organizados.

**7. ¿Qué estrategias recomendaría usted para generar liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito?**

Para generar liderazgo social debe existir un proceso de formación en liderazgo en el cooperativismo, así como la coherencia, con permanente información y comunicación efectiva con el fin de complementar opiniones de la gente y sus socios, vinculando al desarrollo territorial y local con la implementación de nuevas propuestas en áreas del desarrollo.

**8. ¿Cuáles son las principales diferencias que existen entre una cooperativa de ahorro y crédito y un banco?**

El banco hace dinero del dinero y eso es financiarización, misma que está interiorizado en los seres humanos, por lo que prácticamente es un negocio. Mientras que la cooperativa tiene que poner el dinero en su territorio, ya que tiene como finalidad captar el ahorro para permitir que una persona pueda desarrollarse personal, comunitaria y territorialmente.

## **Anexo 2**

### **Entrevista 2**

#### **El Liderazgo Social en el Cooperativismo**

**Nombre del entrevistado:** CPA. Luis Pedro Yunga.

**Cargo:** Jefe del Departamento de Nómina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. (JEP).

**Fecha:** 24/02/21

#### **Preguntas:**

**1. ¿Cuál es la concepción que usted tiene acerca del liderazgo social?**

Es una forma mutua ayuda y cooperación para toda la sociedad, especialmente para los sectores vulnerables, a partir de ello, el liderazgo social implica la coordinación para que la sociedad en conjunto salga adelante, no necesariamente una empresa entendida como una sociedad, sino la empresa va a servir de medio para unir esfuerzos.

**2. ¿Cuáles son las principales diferencias que usted encuentra entre el liderazgo tradicional, por decirlo de una manera, y el liderazgo social?**

La diferencia más significativa es que en el liderazgo social abarca una ayuda mutua puesto que en este tipo de liderazgo existe apoyo entre la sociedad a diferencia del liderazgo tradicional que se enfoca en un pequeño grupo en el cual se busca el beneficio propio.

Otra de las diferencias es que en el liderazgo tradicional como se viene concibiendo busca un lucro o una ganancia propia, en cambio en el liderazgo social no busca ningún tipo de rentabilidad, más bien lo que se busca es el bienestar colectivo.

**3. ¿Qué significa para usted el concepto de cooperativismo en materia económica?**

El cooperativismo es una forma de cooperar como lo dice la palabra en la cual las personas se ayudan mutuamente. Así pues, en el cooperativismo financiero como está concebido actualmente, las cooperativas se enmarcan en la economía popular y solidaria, es por esto que el cooperativismo no necesariamente se enfoca en la parte financiera sino también engloba el área de bienes y servicios.

En materia financiera, es una forma de intermediar entre las personas que tienen excedentes en sus recursos para ayudar a satisfacer necesidades de quienes se encuentran en una situación vulnerable, por lo que en este aspecto se busca unificar el excedente y la necesidad de la sociedad.

**4. ¿Cuáles diría que son las diferencias entre el sistema económico privado y el cooperativo?**

La principal diferencia se encuentra en la rentabilidad porque de alguna manera un negocio privado es un medio de supervivencia y así generar ganancias como tal, por lo que se aprenden estrategias para obtener un cierto grado de rentabilidad en base a las cuentas contables, en cambio, en la parte cooperativa se habla más bien de un apoyo que busca el bienestar colectivo y esa es la satisfacción que busca el sistema cooperativo debido a que cuando se unen esfuerzos de personas que tienen excedentes con personas que necesitan dichos excedentes se genera una distribución justa de la riqueza, de tal manera que, se cubren necesidades e incluso se puede generar fuentes de trabajo, por lo que esta es una forma de buscar un bienestar colectivo dentro de la sociedad.

**5. ¿Cree usted que el liderazgo social es importante en el sistema cooperativo?**

Si, puesto que es una parte esencial del cooperativismo porque de alguna la cooperativa como tal va enmarcada al bienestar de toda la sociedad. Específicamente, la Cooperativa JEP,



tiene la misión de brindar los mejores servicios para sus socios, de ahí se deriva que la cooperativa no tiene accionistas sino socios.

**6. ¿Qué ventajas conlleva el liderazgo social, en comparación con un liderazgo tradicional, dentro de las cooperativas?**

Conforme se ha venido evolucionando, la tecnología que posee la Cooperativa JEP dentro del liderazgo social posee grandes ventajas ya que nos ha ayudado a poder brindar servicios a los socios, no necesariamente concentrando los capitales de ciertos accionistas sino más bien el esfuerzo de todos los socios, mientras que a nivel de bancos se encuentran un pequeño grupo accionistas que buscan un cierto grado de rentabilidad, por lo que estará limitado al capital o acciones a los clientes de esa entidad financiera.

Una de las ventajas que conlleva el liderazgo social es la satisfacción de ver que el esfuerzo cada uno de los socios ha servido para concentrar a nivel de sociedad. La Cooperativa JEP surgió en la parroquia Sayausí y buscó el beneficio de esa parroquia como tal, luego que se tuvo mayor acogida de los socios de otras parroquias, se había decidido desde el año 2000 que la cooperativa brinde servicios nivel de ciudad, a partir del año 2006, la JEP se expande a nivel provincial y ahora en la actualidad la cooperativa se ha consolidado a nivel nacional.

**7. ¿Qué estrategias recomendaría usted para generar liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito?**

Si bien los talentos que se desenvuelven en una cooperativa son muy variados puesto que provienen de algunas partes de la banca o del ámbito comercial, es necesaria la capacitación a nivel general respecto al liderazgo social, para que exista una mayor comprensión del concepto de cooperativas, puesto que no es una institución con fines de lucro y por ello es importante que conozcan no solamente los gerentes o mandos altos sino también los empleados ya que

posiblemente los gerentes conozcan exactamente los objetivos que tiene una cooperativa, pero con el número de empleados que existen dentro de la entidad, es muy difícil que la persona que recién ingresa y no tiene la debida inducción no va a tener conocimiento de cuál es la misión y visión de la cooperativa por lo que el liderazgo social también queda de lado, por tal motivo quienes trabajan en la cooperativas tienen como misión ayudar a la sociedad.

#### **8. ¿Cuáles son las principales diferencias que existen entre una cooperativa de ahorro y crédito y un banco?**

La cooperativa no tiene accionistas, puesto que a diferencia de un banco solamente lo dirigen un grupo de personas, mientras que en el caso de la cooperativa son todos los socios son los dueños, por lo que es importante que la sociedad conozca que las cooperativas no tienen dueño, ni pequeños grupos de personas con poder que perciben las ganancias de la institución.

Los bancos a través de sus estrategias buscan obtener una ganancia y una rentabilidad para luego distribuir entre sus accionistas, en cambio, en la cooperativa no se busca un lucro como tal, sin embargo, la intermediación financiera puede generar excedentes y dichos excedentes se distribuyen de manera justa a todos los socios.

La misión que tiene la cooperativa está dirigida al tema social, aunque existen diferentes enfoques ya que cada institución funciona de diferente manera, pero la esencia de la cooperativa tiene que ver con el lado social, así como también velar por la cooperación mutua entre ellas, es así que estas entidades brindan procesos educativos a través de pasantías o cursos virtuales a diferencia de la banca tradicional.

### **Anexo 3**

#### *Preguntas de la Entrevista Semi-estructurada*



#### **CUESTIONARIO PREVISTO**

##### **El liderazgo social: una aproximación desde las cooperativas de ahorro y crédito asociadas a UCACSUR.**

1. ¿Qué significa para usted el concepto del cooperativismo en materia económica?
2. ¿Cuál cree usted que debe ser el factor diferenciador entre el sistema privado y el cooperativo?
3. ¿Por qué particularmente en el sistema cooperativo el tipo de liderazgo debe trabajarse sobre la base de lo social?
4. ¿Qué beneficios se obtendrían el establecimiento del liderazgo social en los altos mandos de las cooperativas de ahorro y crédito?
5. ¿Cuál es la concepción que usted tiene acerca del liderazgo social?
6. ¿Cuáles son las principales diferencias que usted encuentra entre el liderazgo tradicional y el liderazgo social?
7. ¿Qué rasgos del liderazgo social considera usted que es importante en el sistema cooperativo?
8. ¿Qué ventajas conlleva el liderazgo social, en comparación con un liderazgo tradicional, dentro de las cooperativas?
9. ¿Qué estrategias recomendaría usted para generar liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito?

**Anexo 4**  
**Tabla 2: Base de datos – Entrevista Semi-estructurada.**

EXPERIENCIA DE ANÁLISIS Y CÓDIGO	NOMBRE	SEXO	EDAD	ENTREVISTA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
Cooperativa Agropecuaria	Ng Helena Romero	F	25 años	20 años	Experiencia en el cultivo de papaya y mango en un cultivo de 5 hectáreas.	El cultivo de papaya y mango en la finca de la familia es una actividad tradicional que se ha venido realizando por generaciones.	Para el cultivo de papaya y mango se utilizan variedades seleccionadas y se aplican técnicas modernas de riego y fertilización.	El cultivo de papaya y mango en la finca de la familia es una actividad tradicional que se ha venido realizando por generaciones.	El cultivo de papaya y mango en la finca de la familia es una actividad tradicional que se ha venido realizando por generaciones.	El cultivo de papaya y mango en la finca de la familia es una actividad tradicional que se ha venido realizando por generaciones.	El cultivo de papaya y mango en la finca de la familia es una actividad tradicional que se ha venido realizando por generaciones.	El cultivo de papaya y mango en la finca de la familia es una actividad tradicional que se ha venido realizando por generaciones.	El cultivo de papaya y mango en la finca de la familia es una actividad tradicional que se ha venido realizando por generaciones.	El cultivo de papaya y mango en la finca de la familia es una actividad tradicional que se ha venido realizando por generaciones.	El cultivo de papaya y mango en la finca de la familia es una actividad tradicional que se ha venido realizando por generaciones.

**Fuente:** Elaborado por los autores de la investigación.



## Anexo 7

### Grupo focal realizado mediante la plataforma digital Zoom



**Anexo 8**  
**Tabla 5: Base de datos – Grupo focal**

Cooperativa de Ahorro y Crédito	Nombre	Cargo	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Cooperativa de Ahorro y Crédito COPSI	Lic. Felipe Cerdón	Jefe de Talento Humano	En mi opinión, considero que las competencias que debería tener un líder social debería ser la capacidad de manejo de los recursos humanos para poder transmitir información y a su vez empapar en las personas, también pienso que es necesario la capacidad para las distintas situaciones que se pueda encontrar la persona, la capacidad por supuesto saber trabajar.	Yo creo que los procesos de formación no deben quedarse solo en la teoría, más bien se debería trabajar en que quien recibe esta formación aprenda el concepto pero al mismo tiempo adquiere lo aprendido, eso significaría que quien recibe el concepto educativo y práctico para así poder aprender realmente lo que se va el liderazgo social.	Pienso que se debería fortalecer el liderazgo social de las cooperativas principalmente desde los miembros para así poder difundir dicha información hacia los demás colaboradores y poder cambiar realmente la cultura organizacional que es la base de todo, fomentando la participación activa y la socialización.	La idea de liderazgo social ya no se toma en cuenta porque las cooperativas están en constante cambio, yo veo que algunas instituciones han adoptado un liderazgo más técnico lo que hace que la información que se genera por ser jerárquica no se pueda transmitir bien, por eso pienso que es necesario el apoyo de las cooperativas han ido educando al liderazgo social y eso es un error porque nosotros nacimos para servir a los demás y que cada uno tenga sus roles, ahora esa idea ya no es contemplada en las cooperativas de hoy en día.	Creo que es realmente importante que la toma de decisiones sea ligada y la participación activa de los colaboradores para fortalecer la administración horizontal en este sistema, procurando satisfacerlo plenamente en dichas personas.	Primero hay que fortalecer el líder social desde la parte de arriba de la organización, en segundo lugar el líder social debe ser empático, entender que tanto el socio y a través de la participación de la gente establecer planes de mejora tanto en servicio como en procesos para que el socio se sienta parte de la cooperativa.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Loja	Lic. María del Carmen Apolo	Jefe de Talento Humano	Es importante para nosotros como recursos humanos para poder empapar al resto de jefes de área para que ellos puedan acompañar ese liderazgo. Yo que un liderazgo social debería tener características y su vez es necesario desarrollar un punto que es lo personal para llegar al socio. Yo creo que esas son las competencias que se deberían desarrollar para un líder social.	El modelo a seguir en los procesos de formación es que primero se educa en la teoría y en la participación de quien está aprendiendo a ser un líder social, eso implica pedagógicamente pensar que debe ser el mismo a seguir para poder retener el conocimiento y lo que representa este liderazgo social que es muy importante desde de las cooperativas de ahorro y crédito.	Considero que si se ha perdido el liderazgo social en las cooperativas de ahorro y crédito, o al menos puede haber de la mano que se debe fortalecer en el trabajo con los colaboradores, en el caso de los socios para brindar un servicio de calidad y así poder satisfacerlo.	Creo que el liderazgo social se ha ido perdiendo a tal punto que muchas veces se trabaja en las cooperativas sin tener en cuenta el liderazgo social, porque al perder liderazgo social se desvirtúan los principios y valores cooperativos.	Es necesario que exista mayor flexibilidad en los procesos puesto que esto favorezca a tanto a los colaboradores de las cooperativas como a los socios.	Para que se pueda fortalecer el socio hay que entender que un buen líder social busca mejorar los procesos dentro de la entidad, a su vez comprende la filosofía y cultura de la cooperativa que los socios no sólo vienen a cobrar el servicio sino que forma parte de los objetivos y la gestión de la cooperativa.
Cooperativa de Ahorro y Crédito EPCO	Lic. Daniela Parra	Jefe de Talento Humano	Yo pienso que un líder social debe basarse en el trabajo en equipo, facilitando la comunicación entre los integrantes del grupo, realizando trabajo de campo que permitan la interacción con la comunidad.	Una de las mejores formas de desarrollar competencias en un líder social es mediante la formación, yo pienso que aquí se debe educar y formar a los líderes con competencias que ya hemos mencionado pero es algo que nos tomar tiempo aunque no deja de ser necesario.	A mi parecer, las cooperativas de ahorro y crédito necesitan mejorar el liderazgo social generando acciones que nos permitan relacionarnos directamente con la sociedad, realizando alianzas, teniendo una buena comunicación y, teniendo una buena capacidad de escucha para poder entender cuáles son sus verdaderas necesidades.	La falta de interés por el liderazgo social es lamentablemente en las cooperativas, puesto que ha perdido la idea de trabajar en equipo porque ahora se enfocan en generar más dinero, tener mayor productividad y al ser el socio no está nada mal, pero al liderazgo social se han colocado en pedales más bajos y su importancia no tiene ningún sentido.	Pienso que se debería mejorar ciertos aspectos burocráticos que obstaculizan las formas de comunicación con los socios y que a su vez desincentivan en una mala imagen en ellos.	Creo que la transparencia juega un papel importante si queremos fortalecer al socio. Además si el líder social está al frente de las cooperativas entonces los socios y la gente entenderán que se ha mejorado la parte administrativa de las cooperativas, mejorando en beneficios para los socios, realizar campañas para mejorar la situación de la comunidad y así la gente no sólo vea que la imagen de la cooperativa se ha fortalecido sino que puede formar parte y comprometerse con este apoyo mutuo.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rita	Lic. Milani Villa	Jefe de Talento Humano	Para que exista un óptimo liderazgo social es necesario la comunicación con los colaboradores y con los socios, el líder debe ser empático, tener una buena comunicación y un buen liderazgo para así fortalecer a nuestros socios que ellos cada día más comprometidos.	Yo pienso que la formación sobre liderazgo social es necesaria para los que forman parte de la cooperativa porque esta herramienta es un punto que desde la parte principal de la institución se pueda aplicar a los líderes, la cual nos ayuda a mejorar nuestros valores al socio al mismo tiempo desde nuestros colaboradores.	Yo pienso que es indispensable reforzar el liderazgo social que permitan a los líderes interactuar con los colaboradores en equipo, fomentando la participación activa y la comunicación.	Como habíamos anteriormente creo que la causa se deriva en que ya no existe el liderazgo social, ya que se ha perdido la idea de trabajar en equipo y esto elemento trabaja en conjunto con el liderazgo social ya que sus fines son beneficios o al menos seguir la misma línea, pienso que esa pérdida de responsabilidad deriva en que los socios ya no sienten esa calidad de servicio que se les debería dar en el tiempo, los colaboradores también ven a la cooperativa como una empresa más.	Es importante crear administraciones horizontales puesto que permitan una mejor comunicación con los colaboradores y con los socios, aplicando todos sus procesos.	Es importante que el líder busque que el socio se identifique con la cooperativa, pero no es una tarea fácil para poder llegar a ese objetivo es necesario que el líder mejore la imagen de la cooperativa a través de un servicio de calidad, que se dé un empadronamiento a cada socio y así esa persona se sienta empadronado con la cooperativa y no borra esa de ella.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Duxapaya	Lic. María Guillerma Ortiz	Jefe de Talento Humano	Yo creo que las habilidades o competencias que se deben trabajar es en primer lugar, porque un líder social debe tener las mejores herramientas para generar beneficios no sólo a los socios sino también en los colaboradores de la cooperativa, por eso creo que esta competencia es ideal para un líder, por otro lado, creo que el trabajo en equipo ayuda a que el líder social se comprometa con los objetivos establecidos en la institución y que sea capaz de recibir retroalimentación, y por último creo que una competencia importante para la cooperativa es porque esta habilidad es esencial para mejorar y fortalecer al socio.	Creo que un proceso de formación está más acorde si queremos desarrollar líderes sociales en nuestras instituciones, esto debe estar a la par de la realidad que se vive en el campo, porque es mirando alto podrá influir directamente con los trabajadores y así a los socios, para que de esta forma se pueda entender que el liderazgo social mejora beneficios tanto a quien es dentro de las cooperativas.	En verdad, el liderazgo social se ha ido perdiendo y es por esto que creo que a los miembros alto y mejor para que ellos puedan dar el ejemplo y así los demás puedan seguir y se pueda realmente impulsar el liderazgo social a largo plazo dentro de las cooperativas.	Considero que la falta de interés del liderazgo social se debe a que desde los miembros más se han perdido que por eso no hay que estar preocupado, pero lo que realmente estamos haciendo, por eso creo que desde el talento humano debemos buscar eliminar esas barreras individuales y establecer planes y monitoreo para que los trabajadores puedan entender cuál es la realidad que tiene el liderazgo social y comprender que la razón de ser de la institución son los socios y el cambio concreto es traer de vuelta al liderazgo social a nuestras cooperativas.	Considero que la cultura organizacional mejor si el momento se fortalece la administración horizontal, puesto que así se crea una cultura más dinámica y se fortalece una comunicación y resulta efectiva.	Creo que la forma para que el socio se sienta parte de la cooperativa es necesario reestructurar nuestra imagen y renovar y eso sólo se logra a través del liderazgo social, haciendo entender al socio que la cooperativa es de él, más no de una minoría o una persona privilegiada. Al momento que el socio logra a comprender que es la pertenencia y principal de la institución entonces se sienta parte de ella.
Cooperativa de Ahorro y Crédito B de Junio	Lic. Silvia Jarama	Jefe de Talento Humano	Las competencias que debe tener un líder debe ser la capacidad y liderazgo que se genera el liderazgo social efectivo dentro de las cooperativas.	Pienso que para poder transformar a los líderes a que sigan un estilo más aplicado al liderazgo social es importante que se fomente adecuadamente mediante estos mecanismos, ya que nosotros como Talento Humano debemos buscar la manera de crear personas que trabajen en equipo y sea un enfoque en metas individuales porque si se genera un impacto el liderazgo social esto representa en el personal de las cooperativas por lo tanto tal filosofía se verá reflejada en la calidad de servicio al socio.	Nosotros como cooperativas tenemos que mejorar y reforzar el liderazgo social principalmente desde los miembros, porque algunos colaboradores no lo saben y es ahí donde nos el problema y es por eso que no sabemos como dirigir nuestro liderazgo de cooperativas hacia la sociedad.	Yo creo que las cooperativas deben tener un liderazgo social que es un aspecto muy relevante al respecto de la cooperativa. Pienso que con el paso de los años el liderazgo social de ha debilitado gracias a la cultura organizacional de los propietarios en algunos de las cooperativas y eso genera que los socios no se sientan parte de la misma y se identifique con la cooperativa.	En mi opinión, para las cooperativas es importante tener un plan de administración horizontal, tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores, así mismo, acciones y a su vez también pensando que los socios participen en ellas para que se sientan parte de la misma y se identifique con la cooperativa.	Considero que la calidad del servicio y el empadronamiento al socio han que se sienta completamente satisfecho con la cooperativa y por eso así se compromete a seguir trabajando fortaleciendo la institución, cuando hay un servicio personalizado y se establecen procesos interrelacionados que proponen a que el socio se sienta involucrado y cree por a otros miembros financieros.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Bábán	Lic. Javier González	Jefe de Talento Humano	Pienso que las habilidades que se deberían desarrollar para líderes sociales es la capacidad de comunicación y que en todos los miembros de la cooperativa desarrollen esta competencia van a poder tratar de manera constructiva amable a los socios porque esa es la esencia que nosotros tenemos como cooperativa, otra competencia que es necesaria es que cada uno de los socios que sean un líder social ya que eso es el fin en el cual debe trabajar este tipo de líder en las cooperativas.	Creo que los procesos de formación es un deber de nuestro departamento de Recursos Humanos, porque al formar líderes competentes podemos obtener beneficios dentro de la cooperativa y también para con una visión servicial para los socios, es por eso que el líder social debe trabajar conjuntamente para que el socio se comprometa pero para esto, realmente primero se necesita formar a la gente.	Pienso que es fundamental fortalecer el liderazgo social puesto que ellos son razón por la que nosotros existimos, darle un servicio y de calidad, para que se sientan satisfechos.	Si hablamos de cosas que han hecho perder la idea de liderazgo social en las cooperativas, quito a que se haya perdido la orientación de propósito y hacer lo común por encima de fines personales, que son características del liderazgo social.	Es necesario mejorar los procesos burocráticos, aplicando con el fin de brindar un servicio de mejor calidad hacia los socios y a su vez orientarnos más hacia la tecnología y hacia la innovación que son las nuevas tendencias que nos permiten satisfacerlo todo.	Yo creo que la mejor forma de fortalecer al cliente es fortalecer y proporcionar la administración horizontal, misma que dentro de su gestión busca que el socio vea que viene a la cooperativa desde una perspectiva abierta, cuando se le trata de la mejor manera, buscando soluciones a algún tipo de situación que le afecta y además ser un centro de apoyo en el sentido de que el socio vea en la cooperativa una organización en la que puede confiar.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Guanamán	Lic. Ligrita Rivas	Jefe de Talento Humano	Creo que las competencias a desarrollar en un líder se basan en la capacidad de comunicación, liderazgo y capacidad de liderazgo. Yo pienso que si se implementan estas competencias nuestros cooperativas tendrán una filosofía y cooperativa más robusta.	La formación de líderes sociales en las cooperativas se debe convertir en una tarea fundamental para Recursos Humanos, porque antes de eso primero se debería implementar un compromiso y mejorar la productividad y a través de la implementación de planes de formación y desarrollo, por eso la práctica cotidiana de quienes somos parte de la cooperativa es vital porque mediante la enseñanza procesos educativos se podrá hablar de un aprendizaje sustitutivo en las personas.	Considero que ha dejado de existir liderazgo social hace varios años atrás, y es de suma importancia reorganizar el liderazgo social de las cooperativas para poder vincularnos directamente en favor de la sociedad.	Creo que el aspecto que ha producido esta falta de interés es la falta de comunicación, porque desde alguna distancia todos buscan hacer proyectos a costa de los demás y eso es lo que afecta contra un liderazgo social que pretende brindar beneficios pero para todos.	Actualmente es necesario implementar un sistema de administración horizontal en el que las decisiones de los colaboradores sean tomadas en cuenta al igual que sus demandas y eso es lo que afecta contra un liderazgo social que pretende brindar beneficios pero para todos.	Para mí, creo que la mejor manera de fortalecer al socio es involucrarse con los colaboradores y mantenerlos por la contabilidad de la cooperativa, pero al mismo tiempo buscar que desde nuestros servicios se sienta guiado en cualquier momento.

**Fuente:** Elaborado por los autores de la investigación.

## Anexo 9

**Tabla 6:** *Matriz de Necesidades Básicas de Información – Grupo focal.*

Necesidad Básica de Información	Determinar las características para formar a un líder social dentro de las cooperativas de ahorro y crédito.	Determinar las características para formar a un líder social dentro de las cooperativas de ahorro y crédito.	Identificar las causas por las que el liderazgo social se ha ido perdiendo en las cooperativas de ahorro y crédito.	Identificar las causas por las que el liderazgo social se ha ido perdiendo en las cooperativas de ahorro y crédito.	Determinar cuáles serían las acciones que deben tomar los líderes sociales en las cooperativas de ahorro y crédito.	Determinar cuáles serían las acciones que deben tomar los líderes sociales en las cooperativas de ahorro y crédito.
1. Coop. CDPSI	Asetividad	Proceso educativo y práctico	Se debería fortalecer desde los altos mandos	La parte social ha quedado relegada	Toma de decisiones rápidas	Consolidar al líder social desde la cabeza de la organización
	Adaptabilidad				Participación activa	
2. Coop. Educadores de Loj	Orientación al servicio	Impacto en la conducta y percepción	Promover la participación activa	Los colaboradores de las cooperativas no entienden de qué trata el liderazgo social	Impulsar la flexibilidad	Mejorar procesos
	Afiliabilidad		Involucramiento directo			Los socios formen parte de las decisiones de la institución
3. Coop. ERCO	Trabajo en equipo	Educar y formar líderes sociales	Realizar trabajo de campo	Han perdido la idea de trabajar en conjunto	Mejorar procesos burocráticos	Realizar campañas en beneficio de la comunidad
	Escucha activa		Impulsar la comunicación efectiva			
4. Coop. Santa Rosa	Comunicación efectiva	Fomentar una renovada filosofía cooperativa	Realizar capacitaciones para desarrollar habilidades de liderazgo	Ya no existe el trabajo en equipo en las cooperativas	Mejor comunicación	El líder social promueva identidad en el socio
	Trabajo en equipo					Brindar servicio de calidad a los socios
5. Coop. Guayaña	Orientación al servicio	Formación desde la cabeza de la cooperativa	Capacitación a la cabeza del equipo	Los mandos altos se han olvidado de la razón de ser de las cooperativas	Mejorar a la cultura organizacional	Reestructurar la imagen y filosofía cooperativa
	Innovación				Fomentar la participación activa	Dar pertenencia al socio
6. Coop. 16 de Junio	Iniciativa	Formar gente que busque el bien común	Fortalecer la razón de ser de las cooperativas	Las cooperativas no ponen en práctica el bien común.	Impulsar la escucha activa	
	Honestidad					
7. Coop. Biblín	Orientación al servicio	Formación para lograr objetivos colectivos	Crear un vínculo directo con los socios	Prioriza objetivos individuales	Participación activa de colaboradores y socios	Brindar servicio de calidad y seguimiento a los socios
	Trabajo en equipo		Brindar un servicio excelente al socio		Agilizar procesos burocráticos	Brindar apoyo al socio
8. Coop. Gonzanamí	Escucha activa	Empoderamiento de líderes sociales.	Generar acciones con los colaboradores de las cooperativas	Se da más importancia al individualismo	Orientación tecnológica e innovación	Incentivar con recompensas al socio por su fidelidad
	Comunicación efectiva					
	Orientación al servicio					
	Trabajo en equipo					
	Iniciativa					

**Fuente:** Elaborado por los autores de la investigación.