

RELIGACIÓN

R E F V I S T A

Habilidades Gerenciales en el Desempeño Organizacional de la Cooperativa 29 de Octubre, Machala 2025

Managerial Skills on the Organizational Performance of the Cooperative 29 de Octubre, Machala 2025

Adriana Lisbeth Rivilla-Ortega, Guido Olivier Erazo-Alvarez, Glenda Maricela Ramon-Poma

Resumen

Las cooperativas de ahorro y crédito son fundamentales en el sistema financiero ecuatoriano para facilitar el acceso a los servicios financieros a sectores marginados. Sin embargo, su eficiencia depende de la gestión gerencial y la capacidad de sus líderes para tomar decisiones estratégicas. Este estudio examina la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño organizacional de la Cooperativa 29 de Octubre en Machala. El objetivo principal es analizar cómo el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión de los recursos humanos influyen en la eficiencia y sostenibilidad de la cooperativa. Se empleó una metodología cuantitativa con enfoque correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. Se aplicaron encuestas a empleados y socios, utilizando un cuestionario basado en la escala de Likert. Los resultados muestran que la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos tienen una relación positiva y significativa con el desempeño organizacional, mientras que el liderazgo no presenta un impacto relevante. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer las habilidades gerenciales, con énfasis en la optimización de la toma de decisiones y la gestión del talento humano. Mejorar estas áreas contribuirá al desarrollo sostenible y competitividad de la cooperativa en el sector financiero ecuatoriano. Los resultados subrayan la necesidad de fortalecer las habilidades gerenciales, con énfasis en la optimización de la toma de decisiones y la gestión del talento humano, dado que el liderazgo, en este contexto particular, no presentó un impacto relevante en el desempeño organizacional.

Palabras clave: Liderazgo; Habilidad; Gestión; Toma de decisiones; Cooperativa

Adriana Lisbeth Rivilla-Ortega

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | adriana.rivilla.08@est.ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-4855-7153>

Guido Olivier Erazo-Alvarez

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | oerazo@ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-2494-0967>

Glenda Maricela Ramon-Poma

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador | gramon@ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6833-9129>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1425>
ISSN 2477-9083
Vol. 10 No. 45 abril-junio, 2025, e2501425
Quito, Ecuador

Enviado: enero 21, 2025
Aceptado: marzo 09, 2025
Publicado: marzo 24, 2025
Publicación Continua



Abstract

Credit and savings cooperatives are essential in the Ecuadorian financial system to facilitate access to financial services for marginalized sectors. However, their efficiency depends on managerial management and the ability of their leaders to make strategic decisions. This study examines the influence of managerial skills on the organizational performance of the Cooperative 29 de Octubre in Machala. The main objective is to analyze how leadership, decision making and human resource management influence the efficiency and sustainability of the cooperative. A quantitative methodology with a correlational approach and a non-experimental cross-sectional design were used. Employee and partner surveys were conducted using a questionnaire based on the Likert scale. The results show that human resources decision-making and management have a positive and significant relationship with organizational performance, while leadership does not have a relevant impact. These findings underscore the need to strengthen managerial skills, with an emphasis on optimizing decision-making and human talent management. Improving these areas will contribute to the sustainable development and competitiveness of the cooperative in the Ecuadorian financial sector. The results highlight the need to strengthen managerial skills, with emphasis on optimizing decision-making and human talent management, given that leadership, in this particular context, did not have a relevant impact on organizational performance.

Keywords: Leadership; Skill; Management; Decision-making; Cooperative

Introducción

Almeida (2022), manifiesta que las cooperativas de ahorro y crédito representan un papel crucial en el desarrollo económico y social de una nación, llegando a comunidades donde no hay bancos comerciales, lo que ha permitido fomentar la inclusión financiera, impulsar la cultura de ahorro y apoyar el crecimiento de emprendimientos mejorando la calidad de vida de esta población.

Con base a lo anterior, el mundo de las finanzas es cada vez más competitivo, por ello las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un rol importante en el sistema financiero ecuatoriano, brindando acceso a servicios crediticios dirigidos a segmentos de la población que enfrentan dificultades para obtener financiamiento a través de la banca tradicional.

Rodríguez (2019), sugiere que el cooperativismo y la economía social y solidaria en general responden a modelos organizacionales distintos a los tradicionales de hacer economía, basados en valores y principios éticos que dan prioridad a la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de sus miembros, necesidades éstas que se ponen por delante de la maximización de la riqueza individual.

Bajo este contexto, es crucial que las cooperativas desarrollen estrategias efectivas de liderazgo para cumplir no solo con su misión de promover el bienestar financiero de sus socios, sino también generar un buen clima organizacional interno asegurando el bienestar laboral de los empleados.

De este modo, todos los cambios políticos y económicos acontecidos en los últimos años han motivado que los líderes de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador requieran una disposición permanente al cambio, generen un ambiente innovador, sean capaces de dirigir

empleados de generaciones muy distintas, incentiven el trabajo en equipo y sepan responder a las exigencias de un entorno global (Galarza Torres, 2019).

En Ecuador, así como en la mayoría de los países de América Latina, las cooperativas de ahorro y crédito afrontan desafíos cada vez más significativos, debido al alto grado de competitividad financiera del mercado y las fluctuaciones en la situación política y económica, por lo que es muy importante el rol que cumplen sus directivos.

La Cooperativa 29 de Octubre, con su Agencia en Machala, desempeña un papel preponderante en el sector financiero de la provincia de El Oro. Sin embargo, las deficiencias en la formación gerencial han generado dificultades en la planificación estratégica y en la optimización de recursos, afectando su desempeño organizacional.

La conexión entre las habilidades de liderazgo y la toma de decisiones no solo es pertinente para la Cooperativa 29 de Octubre, sino también para el estudio de buenas prácticas en el sector cooperativo, proporcionando una base sólida para sugerir estrategias que garanticen su viabilidad y competitividad a largo plazo.

Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño organizacional de la Cooperativa 29 de Octubre en Machala, con el propósito de identificar áreas de mejora y proponer estrategias que optimicen su gestión y resultados. A diferencia de estudios previos que han priorizado el liderazgo como factor clave en el desempeño organizacional, este estudio enfatiza el papel de la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones en una cooperativa financiera ecuatoriana. Al demostrar que el liderazgo no tiene un impacto significativo en este contexto particular, este estudio ofrece una nueva perspectiva sobre los factores que realmente influyen en el éxito organizacional en cooperativas de ahorro y crédito. Esta investigación se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el desempeño organizacional de la Cooperativa 29 de Octubre en Machala, y qué áreas clave pueden ser mejoradas para fortalecer su gestión y alcanzar resultados óptimos?

El enfoque metodológico de esta investigación combina métodos cuantitativo y cualitativo, con el fin de recopilar y analizar los datos para obtener una perspectiva más extensa y detallada de los fenómenos en estudio y facilitar el aprovechamiento de los datos (Hernández & Mendoza, 2018).

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque exclusivamente cuantitativo, descartando el análisis cualitativo, ya que la recolección de datos se basó en encuestas estructuradas y análisis estadístico correlacional.

Por otra parte, las técnicas de recopilación de datos seleccionadas fueron las encuestas, aplicadas por medio de un cuestionario para recopilar información y sugerencias de los empleados y socios de la cooperativa referente al liderazgo y desempeño organizacional (Ordóñez-Aguirre

et al., 2024). Este enfoque garantizará la obtención de información valiosa tanto desde la perspectiva de los empleados como de los socios, facilitando el desarrollo de propuestas estratégicas fundamentadas para mejorar la gestión y los resultados de la organización.

Este estudio aporta una visión diferenciada al analizar cómo la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos influyen en el desempeño organizacional de una cooperativa ecuatoriana, en contraste con estudios previos que enfatizan mayormente el liderazgo como factor determinante. A diferencia de investigaciones como las de Vera-Sacón & Vegas-Meléndez (2021), que resaltan el liderazgo como clave en el éxito organizacional, este estudio evidencia que otros factores tienen mayor impacto en la eficiencia operativa y sostenibilidad de la cooperativa.

Estado del arte

Los líderes deben poseer habilidades gerenciales que les permitan liderar equipos que trabajan para resolver problemas en un ambiente altamente dinámico donde el pensamiento pasivo dificulta la construcción de ganancias y posición competitiva (Botero-Gómez, 2023).

Por su parte, Whetten & Cameron (2011), describen a las habilidades gerenciales como aquellas destrezas requeridas para gestionar la propia vida y las relaciones con los demás. Los tiempos actuales se distinguen por las constantes transformaciones, no obstante, existe algo que permanecerá inalterable por mucho tiempo, como son las competencias fundamentales que constituyen el pilar de relaciones personales positivas y gratificantes.

A continuación, se presentan las principales teorías que fundamentan las variables de este estudio, en línea con los aportes de diversos autores:

Teoría de las Habilidades gerenciales

Katz (1955), destaca que para que los gerentes logren el éxito en cualquier organización, necesitan tres habilidades esenciales: las técnicas, las humanas y las conceptuales. Las habilidades técnicas, vinculadas a los conocimientos específicos y la habilidad para desempeñar tareas operativas; las habilidades humanas, relacionadas con la capacidad para colaborar en equipo, comunicarse y liderar de manera eficiente; y las habilidades conceptuales, que permiten a los líderes entender la organización en su totalidad, resolver problemas complejos y tomar decisiones estratégicas.

Por lo tanto, a lo largo de los años, la evolución de las habilidades gerenciales evidencia los cambios en las prácticas de gestión a través del tiempo, condicionados por los constantes cambios a nivel económico, social y tecnológico que atraviesan las empresas en todo el mundo.

Teoría del Liderazgo

Según Bass (1985), plantea que los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus seguidores a lograr metas excepcionales al superar sus intereses personales en favor del bienestar colectivo. Este modelo de liderazgo se fundamenta en cuatro elementos clave: la influencia idealizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la consideración personalizada.

Esta teoría señala que, la influencia idealizada fomenta confianza y respeto; la motivación inspiradora genera una visión conjunta; la estimulación intelectual impulsa la creatividad y el razonamiento crítico; y la consideración personalizada se ocupa de las necesidades y el crecimiento personal de cada integrante del equipo.

Por lo antes expuesto, la importancia del liderazgo efectivo radica en que los líderes deben primero desarrollar un carácter sólido y proactivo para alinearse con los principios universales como la integridad, la justicia y la empatía.

Teoría de la toma de decisiones

Para alcanzar una gestión efectiva de liderazgo en una empresa se requiere un enfoque lógico en la toma de decisiones, fundamentado en una serie de etapas que llevan a decisiones exitosas (Drucker, 1996).

De acuerdo a esta teoría, una decisión eficaz debe enfocarse en metas concretas, basándose en datos precisos y evaluando opciones factibles antes de llegar a una conclusión, puesto que, dichas decisiones deben ser llevadas a cabo, garantizando que los recursos y la habilidad para su implementación estén accesibles en la organización.

Teoría de la gestión de recursos humanos

Armstrong (2000), menciona que la gestión de los recursos humanos implementada de forma estratégica ayuda a mejorar las relaciones de trabajo, mantener comunicación abierta y generar un ambiente de confianza el bienestar de los trabajadores de una organización.

De igual forma, esta teoría hace énfasis en la importancia de una perspectiva enfocada en los individuos, en la que el liderazgo, el crecimiento profesional y el aprendizaje constante son esenciales para el desarrollo tanto del individuo como de la empresa en general.

Teoría del desempeño organizacional

Kaplan & Norton (1992), manifiestan que el éxito del desempeño organizacional de una empresa se debe medir por elementos como la satisfacción de los clientes, la eficacia de los

procedimientos internos y la habilidad para innovar dentro de la organización, no únicamente basándose en los resultados de los indicadores económicos y financieros.

Según el enfoque de esta teoría, un buen modelo de desempeño organizacional posibilita a las organizaciones integrar indicadores financieros y no financieros, fomentando un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, y proporcionando una orientación precisa para la toma de decisiones y el perfeccionamiento constante.

En este orden de ideas, se definen los conceptos de las variables de estudio, considerando las contribuciones realizadas por distintos autores:

Habilidades Gerenciales

Desde la perspectiva de Alegría & Alarcón (2022), señalan que las habilidades gerenciales ayudan a que los gerentes tengan una mejor interrelación con los diferentes integrantes de la organización en las diferentes dimensiones de la vida laboral. De tal manera, las organizaciones buscan que sus líderes adquieran este tipo de habilidades para alcanzar su máximo nivel de desarrollo.

Las habilidades gerenciales son aquellas destrezas esenciales que un líder debe poseer para poder influir en el comportamiento de las demás personas al realizar un trabajo eficiente, llevando a cabo dichas funciones con éxito y eficiencia en una organización (Madrigal, 2009).

Categorización de las habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales más importantes para la gestión de una organización son diez, a su vez están clasificadas en tres categorías (Whetten & Cameron, 2011):

- **Las habilidades personales**, son competencias fundamentales que permiten a las personas reconocer sus propias emociones, gestionar eficazmente su tiempo, manejar apropiadamente su estrés y pensar de manera creativa para generar soluciones efectivas y abordar desafíos.
- **Las habilidades interpersonales**, constituyen aquellas competencias que facilitan a los líderes motivar a sus empleados hacia un objetivo común, generar comunicación de apoyo para incentivar la escucha activa, resolver conflictos de manera constructiva buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas y ganar poder e influencia en los demás persuadiéndolos de manera ética para que adopten ideas beneficiosas para la organización.
- **Las habilidades grupales**, contemplan las competencias esenciales que generan la formación de equipos efectivos para lograr resultados sobresalientes, liderar el cambio

positivo hacia un propósito compartido e incentivar el empoderamiento y delegación de responsabilidad de los miembros del equipo.

Liderazgo

El liderazgo es un proceso dinámico e integral donde un individuo, en este caso el líder, ejerce una influencia relevante en un conjunto de personas para lograr objetivos compartidos, incentivándolos y orientándolos mediante una visión clara y conjunta (Alatriza Oblitas, 2020).

Así mismo, Sánchez (2009), señala que el liderazgo eficaz es la capacidad de generar confianza, motivar el compromiso y promover el crecimiento individual y grupal de los integrantes de una organización.

Características de un líder

Fardella (2024), destaca una serie de características que considera fundamentales para un líder efectivo dentro de una organización. A continuación, se describen algunas de ellas:

- **Vitalidad:** El líder debe tener la capacidad de emanar energía, mantenerse en movimiento y mostrarse resiliente ante los retos empresariales que puedan presentarse.
- **Improvisación:** Permite a los líderes responder con rapidez y tomar decisiones acertadas de manera eficaz ante situaciones inesperadas gestionando los riesgos de manera adecuada.
- **Liviandad:** Contribuye a que los líderes puedan abordar las dificultades con una postura serena y ecuánime, evitando la incursión de conflictos innecesarios y más bien fomentar un entorno laboral positivo.
- **Autenticidad:** Un líder debe comportarse de acuerdo con los propios principios y convicciones, generando confianza y credibilidad, puesto que sus gestos y palabras demuestran una auténtica integridad y compromiso de trabajo.
- **Aprendizaje:** Permite a los líderes estar en constante formación, receptivos a nuevas ideas y conocimientos, desarrollando la capacidad de asumir los errores y adaptarse a los cambios para el crecimiento profesional.

Toma de decisiones

Valencia (2016), define la toma de decisiones en la organización como un proceso esencial para la gestión gerencial, ya que dichas decisiones establecen el rumbo de la empresa y su habilidad para adaptarse a los cambios constantes del entorno.

Si bien es cierto, una adecuada toma de decisiones es aquel proceso que facilita la optimización de recursos, la mitigación de riesgos y la utilización de oportunidades estratégicas, mientras que decisiones insuficientemente justificadas pueden provocar pérdidas y desventajas competitivas (Mata-Abdelnour, 2023).

Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en las empresas se lleva a cabo mediante pasos clave que garantizan la efectividad de las alternativas seleccionadas (Valencia, 2016). Dicho proceso está conformado por los siguientes pasos:

- **Identificación clara del problema y del objetivo:** Permite analizar las causas del problema y establecer un objetivo claro que oriente el proceso de decisión.
- **Reflexión analítica:** Implica evaluar cada aspecto vinculado al problema, previniendo tomar decisiones impulsivas y determinando patrones de relación causa-efecto.
- **Enunciado de todos los hechos que guarden relación con el caso:** Es importante recolectar todos los datos relevantes antes de tomar una decisión, verificando que la información proporcionada sea confiable.
- **Participación de personas:** La toma de decisiones debe ser un proceso participativo, donde se aproveche la experiencia y conocimientos de los colaboradores del equipo para potenciar los resultados esperados.
- **Enunciado de las alternativas:** Una vez entendida la situación, se procede a identificar y detallar todas las posibles soluciones con precisión, especificando los recursos requeridos y las consecuencias que implican.
- **Estudio comparativo de alternativas:** Es importante llevar a cabo un análisis comparativo para establecer cuál alternativa es la más apropiada de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- **Conclusiones:** En última instancia, el proceso de decisión finaliza con escoger la opción más apropiada y la comunicación clara de la decisión a los colaboradores, garantizando que comprendan el plan de acción.

Gestión de recursos humanos

Perea (2014), define que la gestión de recursos humanos es un proceso que implica la organización, coordinación, liderazgo y supervisión de las tareas vinculadas al personal de la empresa, con la finalidad de mejorar su rendimiento laboral y aportar al éxito de la organización.

La adopción de prácticas de gestión de recursos humanos requiere de una planificación estratégica y una adaptación al entorno laboral para conseguir una gestión eficaz del talento humano en las organizaciones (Pérez et al., 2021).

Prácticas efectivas en la gestión de recursos humanos

En el estudio realizado por Ford (2022), identifica cinco prácticas efectivas en la gestión de recursos humanos, que pueden ser puestas en práctica en cualquier tipo de organización:

- **Comunicación interna:** Promover un diálogo claro y transparente entre todos los niveles de la organización, reforzando la confianza y el trabajo colaborativo.
- **Sistema de compensaciones:** Elaborar políticas de sueldos y beneficios que reconozcan y premien el esfuerzo de los trabajadores, incentivando su motivación y dedicación.
- **Desarrollo de recursos humanos:** Ofrecer programas de capacitación constante que faciliten a los trabajadores el perfeccionamiento de sus capacidades, favoreciendo el desarrollo personal y de la empresa.
- **Evaluación de desempeño:** Implementar sistemas de evaluación que evalúen el desempeño de los trabajadores, ofreciendo retroalimentación constructiva y posibilidades de mejora.
- **Calidad de vida laboral:** Brindar bienestar y seguridad a los trabajadores, respecto a las condiciones de trabajo y el balance entre la vida personal y laboral.

Desempeño organizacional

El desempeño organizacional es el nivel de eficiencia y efectividad a través del cual una empresa alcanza sus objetivos mediante las acciones y decisiones acertadas de los individuos para el logro de las metas organizacionales (Alpuche De La Cruz, 2009).

Por otra parte, el desempeño organizacional se ve altamente influenciado por los valores, prácticas y conductas comunes dentro de la organización, que funcionan como un impulsor para enfrentar retos y ajustarse a las variaciones del ambiente (Carrillo-Punina, 2019).

Perspectivas del desempeño organizacional

De acuerdo a Kaplan & Norton (1992), el desempeño organizacional se basa en un modelo denominado *Balanced Scorecard (BSC)*, que a su vez evalúa dicho rendimiento desde cuatro perspectivas:

- **Financiero:** Permite medir la rentabilidad y la estabilidad financiera.
- **Cliente:** Examina el grado de visión, satisfacción y fidelización de los clientes.

- **Procesos internos:** Mide la eficacia y eficiencia operacional en relación al cumplimiento de tareas clave.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Analiza la evolución del talento humano, la infraestructura tecnológica y la habilidad para innovar.

Estudios Relacionados

El estudio realizado por Vera-Sacón & Vegas-Meléndez (2021), establece que las habilidades gerenciales en las instituciones financieras se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier área y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas.

Además, como lo señala el estudio de Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2022), los aspectos como la motivación, la gestión efectiva de recursos humanos, la comunicación eficaz y la gestión de conflictos laborales, son fundamentales para que las habilidades gerenciales influyan de manera positiva en el entorno financiero de las cooperativas de ahorro y crédito.

De igual manera, Galarza Torres (2019), en su estudio acerca del liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, destaca la importancia del liderazgo de los directivos de las entidades financieras para el desempeño económico de dichas instituciones a través de una alta participación de los colaboradores, influyendo positivamente en el desempeño financiero de las cooperativas.

Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., actualmente tiene 57 años de vida institucional, cuenta con 34 agencias a nivel nacional y posee una calificación de riesgo AA-constituyéndose como una sólida institución financiera a nivel nacional, que opera efectivamente bajo todas las regulaciones establecidas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).

La SEPS, organismo técnico de supervisión y control de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario, la ha ubicado en el Segmento 1 dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, demostrando ser una institución con alta solidez, buenos índices de desempeño y un elevado compromiso con sus socios y clientes.

Tabla 1. Segmentación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador

SEGMENTOS	ACTIVOS
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00

SEGMENTOS	ACTIVOS
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

Fuente: elaboración a partir de información de la SEPS (2024).

El estudio del desarrollo de las habilidades gerenciales, el liderazgo y la capacidad para tomar decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, Agencia Machala, es indispensable para alcanzar el éxito organizacional, puesto que, a través de estas competencias, se potencia la orientación, eficacia y capacidad para afrontar los retos del entorno financiero contemporáneo.

Metodología

La metodología de investigación utilizada en este estudio es de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional. Es exploratoria, ya que se enfoca en la exploración inicial del objetivo de investigación. También es descriptiva, puesto que, explica detalladamente las características de la población. De igual manera, es correlacional, porque identifica y comprende las relaciones de causa y efecto entre las variables (Freire Sánchez, 2024; Valle et al., 2022).

La investigación fue realizada bajo un enfoque cuantitativo para recopilar datos y obtener una visión más extensa de los fenómenos estudiados. Es de corte transversal, ya que recopila información de un conjunto de participantes en un único punto de tiempo. Así mismo, es de tipo no experimental, puesto que, se realizaron sin manipulación intencional de las variables (Bernal, 2010; Freire Sánchez, 2024; Hernández & Mendoza, 2018).

El método utilizado fue el inductivo-deductivo, ya permite estudiar los hechos de lo general a lo específico y en otro sentido de lo específico a lo general, basándose en la lógica y examinando hechos específicos (Bernal, 2010).

Las técnicas de recopilación de datos seleccionadas fueron las encuestas, aplicadas a través de un cuestionario. La revisión sistemática de la literatura resume los hallazgos encontrados en el contexto del objeto de estudio. La búsqueda de artículos se realizó utilizando las bases de datos Scopus, Redalyc, Scielo y Google Académico (Ordóñez-Aguirre et al., 2024).

El instrumento utilizado para esta investigación está conformado por 2 partes: en la primera los factores se midieron por la escala de Likert. Para ello, se asignaron 5 alternativas de respuesta, siendo la primera totalmente en desacuerdo, la segunda en desacuerdo, la tercera ni de acuerdo ni en desacuerdo, la cuarta de acuerdo y la quinta totalmente de acuerdo. En la segunda sección del instrumento de medición se anotaron las variables de control, las cuales fueron útiles para describir al objeto de estudio (Vargas, 2022).

El instrumento de medición fue validado mediante la opinión de expertos, quienes evaluaron un formulario con los ítems y el concepto de cada variable de investigación. Los expertos calificaron

cada ítem utilizando cuatro alternativas: la primera, irrelevante; la segunda, poco relevante; la tercera, relevante; y la cuarta, muy relevante.

A su vez, se presentaron 60 ítems originalmente y posterior a la validación de los expertos fueron seleccionados 47 ítems. Para llegar a estos resultados, los ítems con una puntuación mayor a 3 permanecieron en el estudio y aquellos ítems con un puntaje igual o menor a 3 procedieron a ser eliminados, permitiendo perfeccionar el instrumento de medición para la investigación (Cartagena-Torres et al., 2022).

El objeto de estudio fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, Agencia Machala. La población de estudio estuvo compuesta por 110 personas que cumplen diversos roles como: colaboradores, socios y clientes. La solución de la ecuación permitió obtener un tamaño de muestra (n) de 86 participantes, La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad a los colaboradores, socios y clientes de la Cooperativa 29 de Octubre, agencia Machala.

$$\frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{e}{z}\right)^2 + pq} = \frac{1865,25}{(7460)(0,0006507705) + 0.25} \quad \mathbf{n = 86}$$

De donde:

- Z= intervalo de confianza del 95% con un valor crítico de Z=1.96
- p= probabilidad de éxito del 50%
- q= (1-p) probabilidad de fracaso del 50%
- N= Población finita
- e= error del muestreo aceptable del 5%
- n = 86

Fiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. La Tabla 2, presenta los estadísticos de fiabilidad de un instrumento de medición (Aguilar Carrasco et al., 2024).

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	4

Fuente: elaboración propia

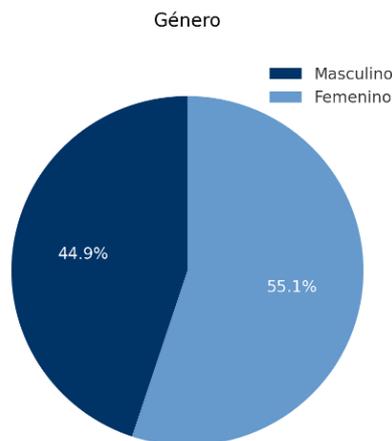
El valor del Alfa de Cronbach (0,949) indica un nivel de fiabilidad muy bueno, ya que un alfa mayor a 0,9 se considera muy alto. Esto significa que los 4 elementos analizados en el instrumento tienen una alta consistencia interna, es decir, las preguntas o ítems son coherentes entre sí al medir el mismo constructo.

Resultados

Análisis descriptivo

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de la población objeto de estudio, para ello se ha considerado el género, la edad y el nivel de educación.

Figura 1. Género

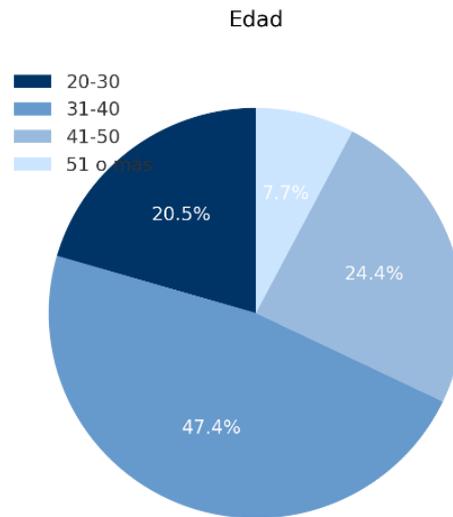


Fuente: elaboración propia

Nota. El gráfico 1 muestra la distribución porcentual de género de la población objeto de estudio, en la que el 55.1 % corresponde al género femenino y el 44.9 % corresponde al género masculino.

Por lo tanto, los resultados de la encuesta revelan una presencia mayoritaria de personas de género femenino, seguido por una significativa proporción de personas de género masculino.

Figura 2. Edad

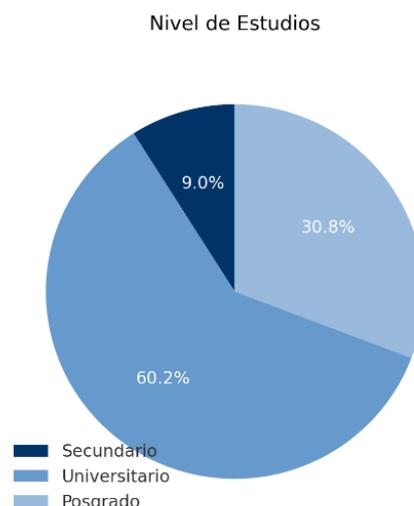


Fuente: elaboración propia

Nota. El gráfico 2 muestra la distribución porcentual de edad de la población objeto de estudio, en la que el 20.5 % corresponde a personas en un rango de edad de 20 a 30 años, el 47.4 % corresponde a personas en un rango de edad de 31 a 40 años, el 24.4 % corresponde a personas en un rango de edad de 41 a 50 años y el 7.7 % corresponde a personas de más de 51 años.

Es decir, la mayor parte de la población objeto de estudio, son personas que se encuentran en un rango de edad de 31 a 40 años, indicando una mayoría de individuos jóvenes y de mediana edad en la muestra, seguido de una población de personas de un rango de edad de 20 a 30, 41 a 50 y más de 51 años respectivamente.

Figura 3. Nivel de estudios



Fuente: elaboración propia

Nota. El gráfico 3 muestra la distribución porcentual del nivel de escolaridad de la población objeto de estudio, en la que el 9 % corresponde a personas con nivel de estudios de secundaria, el 60.3 % corresponde a personas con estudios de pregrado y el 9 % corresponde a personas con estudios de posgrado.

En consecuencia, la mayor parte de la población objeto de estudio, son personas que cuentan con estudios de pregrado, seguido por una representativa proporción de personas que ha alcanzado estudios de secundaria y una pequeña proporción de personas que tienen estudios de posgrado.

Análisis de Correlación

Tabla 3. Análisis de correlación de resultados

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	14,986	2,737		5,476	,000
Liderazgo	,024	,120	,027	,200	,842
Toma de decisiones	,339	,124	,372	2,745	,007
Gestión de recursos humanos	,527	,124	,490	4,257	,000

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 muestra los coeficientes **B** mismos que representan el impacto de cada variable independiente, X1: Liderazgo, X2: Toma de decisiones y X3: Gestión de recursos humanos, en la variable dependiente (Desempeño Organizacional), mientras que la columna **Sig.** indica si este impacto es estadísticamente significativo.

Liderazgo

- **Coefficiente de Pearson:** 0.024
- **Significancia (bilateral):** 0.842

Interpretación: El liderazgo no es significativo ($p = 0.842$), con un coeficiente de (0.024), lo que indica que no tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional, esto puede ser debido a que, en muchos estudios organizacionales, el liderazgo no influye directamente en el desempeño, sino que lo hace mediante factores como la motivación de los colaboradores, la cultura organizacional o la comunicación interna.

Toma de decisiones

- **Coefficiente de Pearson:** 0.339
- **Significancia (bilateral):** 0.007

Interpretación: La toma de decisiones sí es significativa ($p=0.007$), con un coeficiente positivo (0.339), lo que señala que cuando se optimiza la toma de decisiones, también se potencia el desempeño organizacional, esto podría deberse a que es un elemento clave en la administración

y éxito empresarial, ya que facilita la optimización de recursos, disminución de errores y aumento de la eficiencia. Es así que, un adecuado proceso de decisión fortalece la planificación estratégica y la habilidad para adaptarse en un entorno de negocios competitivo.

Gestión de recursos humanos

- **Coefficiente de Pearson:** 0.527
- **Significancia (bilateral):** 0.000

Interpretación: La gestión de recursos humanos es la más variable más significativa ($p = 0.000$), con un coeficiente positivo (0.527), lo que demuestra un impacto positivo significativo en el desempeño de la organización, generalmente, la gestión eficaz del talento humano, la formación y el bienestar en la empresa influyen directamente en la productividad y el rendimiento de los colaboradores. Un equipo de trabajo motivado y correctamente gestionado produce resultados superiores y un entorno laboral más eficiente.

La significancia de 0.000 confirma que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel del 1%.

La toma de decisiones y la gestión de recursos humanos tienen correlaciones positivas estadísticamente significativas al nivel del 1%, lo que sugiere relaciones fuertes entre estas dos variables; mientras que el liderazgo no tiene correlación significativa de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas:

- Una buena toma de decisiones permite que la organización tenga la capacidad de adaptarse a cambios del entorno y mantenerse competitiva, previniendo errores estratégicos y mejorando el desempeño organizacional.
- La gestión de recursos humanos es indispensable en el desempeño organizacional porque asegura que la empresa cuente con el personal calificado para cumplir sus objetivos, promueve un ambiente positivo de trabajo y reduce la rotación de personal.
- El liderazgo no es estadísticamente significativo en los resultados de este estudio, lo cual puede deberse a la poca variabilidad de las percepciones de los participantes de la encuesta ya que esta variable puede tener un impacto indirecto a través de factores como la motivación, el clima organizacional, la resolución de conflictos, etc.

Resumen del Modelo

Tabla 4. Resumen

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,851 ^a	,724	,714	3,7675	1,890

a. Variables predictoras: (Constante), X3 Gestión de recursos humanos, X2 Toma de decisiones, X1 Liderazgo

b. Variable dependiente: Y1 Desempeño organizacional

Fuente: elaboración propia

La Tabla 4 proporciona información elemental acerca del ajuste del modelo de regresión lineal múltiple, para ello se procede a analizar cada uno de los valores:

Interpretación de los valores:

Coeficiente de correlación ($R = 0.851$)

Indica una relación fuerte entre las variables predictoras (Gestión de recursos humanos, Toma de decisiones y Liderazgo) y la variable dependiente (Desempeño organizacional).

Un valor cercano a 1 sugiere una correlación positiva significativa.

Coeficiente de determinación ($R^2 = 0.724$)

El modelo explica el 72.4% de la variabilidad en el desempeño organizacional. Esto indica un buen nivel de ajuste, puesto que, un valor alto sugiere que las variables predictoras son relevantes para explicar la variable dependiente.

R cuadrado corregido (0.714)

Ajusta el R^2 en función del número de predictores en el modelo. De tal manera se muestra que, al considerar la complejidad del modelo, sigue explicando un 71.6% de la variabilidad, lo cual se mantiene siendo alto.

Durbin-Watson (1.890)

Evalúa la presencia de autocorrelación en los residuos. Un valor cercano a 2 indica que no hay una correlación significativa entre los errores, lo cual es positivo para la validez del modelo.

El modelo de regresión lineal múltiple muestra una fuerte relación entre las variables predictoras (Gestión de recursos humanos, Toma de decisiones y Liderazgo) y la variable dependiente (Desempeño organizacional). Además, la calidad del ajuste del modelo es alta ($R^2 = 72.4\%$), y no parece haber problemas de autocorrelación en los residuos (Durbin-Watson ≈ 2). Esto

sugiere que el modelo es estadísticamente sólido y útil para predecir Desempeño organizacional en función de las variables independientes.

Es relevante resaltar que el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos son elementos clave que influyen directamente en el desempeño organizacional, fomentando la motivación, la eficiencia y un ambiente laboral positivo, basada en análisis y decisiones adecuadas, garantizando la capacitación y retención del talento, lo cual repercute en la satisfacción laboral. La incorporación de estos componentes fortalece la organización, promoviendo su expansión y sostenibilidad en el mercado.

Análisis de la Varianza

Tabla 5. Anova

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	3057,266	3	1019,089	71,795	,000 ^b
Residual	1163,943	82	14,194		
Total	4221,209	85			

a. Variable dependiente: Y1 Desempeño organizacional

b. Variables predictoras: (Constante), X3 Gestión de recursos humanos,

X2 Toma de decisiones, X1 Liderazgo

Fuente: elaboración propia

La Tabla 5 presenta el análisis de la varianza, dicho valor nos ayuda a determinar si el modelo de regresión en su conjunto es estadísticamente significativo.

El estadístico $F = 71.795$ sugiere que las variables independientes explican una cantidad significativa de la variabilidad en el desempeño organizacional.

El p -valor = 0.000, indica que el modelo es altamente significativo ($p < 0.05$), por lo que rechazamos la hipótesis nula. Esto confirma que al menos una de las variables predictoras tiene un impacto real en el desempeño organizacional.

Discusión

Los resultados del estudio muestran que la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional, mientras que el liderazgo, en este caso, no representa un factor determinante. Esto sugiere que, aunque el liderazgo es tradicionalmente considerado una habilidad gerencial clave, su efecto en este contexto específico es menor en comparación con otros factores administrativos. También los resultados del estudio muestran que la variable independiente gestión de recursos humanos incide directamente con

la variable dependiente desempeño organizacional, al establecer un análisis de correlación del (0.527) en el coeficiente de Pearson y una significancia bilateral del (0.000).

De igual manera, la variable independiente toma de decisiones también incide directamente con la variable dependiente desempeño organizacional, al establecer un análisis de correlación del (0.339) en el coeficiente de Pearson y una significancia bilateral del (0.007).

Por otro lado, los resultados del estudio muestran que la variable independiente liderazgo no tiene un impacto directo con la variable dependiente desempeño organizacional, al establecer un análisis de correlación del (0.024) en el coeficiente de Pearson y una significancia bilateral del (0.842).

Estos resultados coinciden con el estudio realizado por Vera-Sacón & Vegas-Meléndez (2021), quien señala que las habilidades gerenciales como el liderazgo y la toma de decisiones en las instituciones financieras son esenciales para el desempeño organizacional en todas las áreas y puestos directivos, por lo que es necesario su aplicación para que sean ejecutadas.

Además, en el estudio de Alegría Zebadúa & Alarcón Martínez (2022), destacan que elementos como la gestión efectiva de recursos humanos, la motivación, la comunicación eficaz y la gestión de conflictos laborales, son fundamentales para la mejora del desempeño organizacional, influyendo de forma positiva en el entorno laboral de las cooperativas de ahorro y crédito.

En conjunto, las dos investigaciones destacan la importancia del liderazgo, la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito, puesto que, la incorporación de estos tres elementos clave potencia el éxito organizacional, facilitando el logro de objetivos, mejorando la eficiencia operativa y creando un entorno de trabajo propicio para el crecimiento y la innovación.

Conclusión

Este estudio proporciona evidencia de que, dentro de la Cooperativa 29 de Octubre, el desempeño organizacional está más influenciado por la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones, en contraste con el liderazgo, que no mostró un impacto significativo en los resultados obtenidos, y proporciona una visión amplia de la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño organizacional de la Cooperativa 29 de Octubre en Machala. Dichos resultados revelan un interés directo y positivo por parte de los colaboradores, socios y clientes de la cooperativa hacia factores clave como el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos. Estos hallazgos sugieren que las habilidades gerenciales son esenciales para motivar el compromiso y promover el crecimiento individual y grupal de los integrantes de una organización.

La conexión existente entre el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos resaltan la importancia de mantener un constante enfoque en el crecimiento profesional

del equipo de trabajo, garantizando que la cooperativa continúe siendo un modelo de eficiencia, responsabilidad social y desarrollo sostenible en el sector financiero local.

Con base en estos resultados, se recomienda que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, Agencia Machala, continúe fortaleciendo las habilidades gerenciales las metas comerciales y operativas, asegurando la satisfacción de sus socios y clientes, y fomentando una cultura organizacional fundamentada en la innovación y la mejora continua.

Una limitación significativa en este estudio radicó en la creciente desvinculación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, Agencia Machala, al momento de la recopilación de datos mediante encuestas, lo cual plantea un desafío en términos de representatividad de los resultados, ya que no refleja a toda la población global de la institución.

Como futuras líneas de investigación, es importante abordar la influencia de las habilidades gerenciales en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, no solo para aumentar la productividad financiera, sino también para contribuir al desarrollo económico local y la cultura financiera de la comunidad. Al implementar dichas habilidades, la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, Agencia Machala, puede fortalecer su rendimiento financiero y laboral, convirtiéndose en un referente de buenas prácticas empresariales en el sector cooperativo del Ecuador.

Una limitación importante de este estudio fue la alta tasa de rotación de personal en la cooperativa durante la recopilación de datos, lo que pudo afectar la estabilidad de las respuestas. Se recomienda en futuras investigaciones considerar un periodo de recolección más amplio para minimizar este sesgo.

Se recomienda que la Cooperativa 29 de Octubre implemente un programa de formación para mejorar la toma de decisiones y la gestión de recursos humanos. Además, sería beneficioso establecer procesos de retroalimentación entre directivos y empleados para optimizar la planificación estratégica.

Referencias

- Aguilar Carrasco, J. I., González Espinoza, M. G., & Marrufo Calderón, J. A. (2024). Diseño y validación de un instrumento para medir la percepción de la productividad docente. *Transdigital*, 5(9). <https://doi.org/10.56162/transdigital305>
- Alatrística Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Alegoría Zebadúa, R., & Alarcón Martínez, G. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México. *Vinculatégica EFAN*, 8(4), 1-14. <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-317>

- Alegría Zebadúa, R. M., & Alarcón Martínez, G. (2022). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias de México. *Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Almeida, P. (2022). La inclusión financiera en América Latina y el papel de las cooperativas de ahorro y crédito. *Scientific Journal of Applied Social and Clinical Science*, 2(22), 2-17. <https://doi.org/10.22533/at.ed.2162222227105>
- Alpuche De La Cruz, E. (2009). *Análisis organizacional e institucional. Desempeño organizacional: Estudio de caso en el Banco de México* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa]. <https://doi.org/10.24275/uami.08612n83b>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Botero-Gómez, J. P. (2023). El Rol de las Habilidades Gerenciales e Innovación como herramientas Disruptivas para enfrentar los Retos y Desafíos organizacionales. *Revista científica anfibios*, 6(2), 31-39. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n2.134>
- Carrillo-Punina, Á. P. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/75026>
- Cartagena-Torres, É., Vargas-Hernández, Y., Cuevas-Rodríguez, G. N., & Rubio-Rincón, G. S. (2022). Validación de un instrumento para la evaluación del consentimiento informado y su uso en investigación en estudiantes universitarios. *Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, 19(2), 13-14. <https://doi.org/10.19052/sv.vol19.iss2.7>
- Drucker, P. (1996). *El líder del futuro*. Deusto.
- Fardella R., J. F. R. (2024). Habilidades estratégicas del líder. *RUTA*, 15(2). <https://doi.org/10.15443/RUTA2023492>
- Ford, N. F. (2022). *Buenas prácticas en gestión de recursos humanos: Un estudio sobre un conjunto de empresas PyMES radicadas en la ciudad de Junín* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/145400>
- Freire Sánchez, L. A. (2024). *Guía de estudio: Metodología de la investigación*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.GM2679222>
- Galarza Torres, S. P. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de La Plata (UNLP)]. <https://doi.org/10.35537/10915/79854>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The balanced scorecard--Measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- Katz, R. (1955). *Las habilidades de un administrador eficaz*. Harvard Business Review.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. McGraw-Hill Interamericana.

- Mata-Abdelnour, E. (2023). Ética, liderazgo y toma de decisiones en la gestión de proyectos. *Revista Tecnología en Marcha*, 36(7), 5–20. <https://doi.org/10.18845/tm.v36i7.6855>
- Ordóñez-Aguirre, O. J., Erazo-Alvarez, G. O., & Ortega-Castro, J. C. (2024). Liderazgo eficiente en obreros de la construcción, estrategias efectivas en Cuenca, Azuay. *MQRInvestigar*, 8(2), 2865-2878. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.2865-2878>
- Perea Rivera, J. L. (2014). Gestión de Recursos Humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 109. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4032>
- Pérez, R., De Miguel, M., & Sánchez, A. (2021). Mirada a las prácticas de gestión de recursos humanos en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27, 246-266. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37005>
- Rodríguez, N. (2019). *Visión de la arquitectura global del sistema financiero con incidencia en las cooperativas: Caso de cooperativas de ahorro y crédito (CAC) en Colombia*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/wpai.01>
- Valencia, G. Á. (2016). *El Liderazgo, clave del éxito en la empresa*. CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2v55bbq>
- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). *La Investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*. PUCP-Institucional.
- Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558
- Vera-Sacón, M., & Vegas-Meléndez, H. (2021). Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 479-491. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800>
- Verdugo Barrera, D. A., & Barbery Montoya, D. C. (2023). Habilidades gerenciales en el desarrollo de las ventas de una empresa importadora. *MQRInvestigar*, 7(1), 2997-3016. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.2997-3016>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson.

Autores

Adriana Lisbeth Rivilla-Ortega. Maestrante en el programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Dirección y Gestión de Proyectos.

Guido Olivier Erazo-Alvarez. Docente de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Católica de Cuenca.

Glenda Maricela Ramon-Poma. Docente tutor, de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Católica de Cuenca.

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.