



*Análisis de la incidencia del liderazgo administrativo en la satisfacción laboral,  
caso Cooperativa Crecer en Ecuador 2024*

*Analysis of the impact of administrative leadership on job satisfaction, case of the  
Crecer Cooperative in Ecuador 2024*

*Análise da incidência da liderança administrativa na satisfação no trabalho, caso  
Cooperativa Crecer no Equador 2024*

Pablo Lenin Vargas-Ramírez <sup>I</sup>

[pablo.vargasram@ug.edu.ec](mailto:pablo.vargasram@ug.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-3800-6358>

Josué Fabricio Castillo-Peña <sup>II</sup>

[josue.castillo@ug.edu.ec](mailto:josue.castillo@ug.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-8743-4861>

Paolo Jesús Macay-Vivar <sup>III</sup>

[paolo.macayvi@ug.edu.ec](mailto:paolo.macayvi@ug.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0004-3818-7875>

María Gabriela Zúñiga-González <sup>IV</sup>

[maria.zunigago@ug.edu.ec](mailto:maria.zunigago@ug.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-6175-8833>

**Correspondencia:** [pablo.vargasram@ug.edu.ec](mailto:pablo.vargasram@ug.edu.ec)

Ciencias Sociales y Políticas  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 17 de noviembre de 2024 \* **Aceptado:** 06 de diciembre de 2024 \* **Publicado:** 04 de enero de 2025

- I. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- II. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- III. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- IV. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

## Resumen

Este estudio examina la influencia del liderazgo administrativo en la satisfacción laboral de los empleados de la Cooperativa Crecer, una entidad financiera ecuatoriana con una trayectoria de más de dos décadas en el sistema de Economía Popular y Solidaria. Se analizaron diversos estilos de liderazgo, habilidades gerenciales y prácticas comunicativas, con el objetivo de determinar su impacto en la motivación, el compromiso y la satisfacción general del personal. Los resultados revelaron una correlación significativa entre un liderazgo caracterizado por una comunicación clara, un apoyo constante y altos niveles de consideración, y una mayor satisfacción laboral. Asimismo, se identificó que los estilos de liderazgo transformacional y democrático ejercen una influencia positiva más pronunciada en la satisfacción de los empleados en comparación con los estilos autocráticos o laissez-faire.

En conclusión, los hallazgos de esta investigación respaldan la hipótesis de que un liderazgo administrativo adecuado no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también contribuye a un mejor desempeño organizacional. Se recomiendan intervenciones dirigidas a fortalecer las competencias de liderazgo dentro de la cooperativa, con el fin de optimizar el clima laboral y, por ende, la productividad de la organización.

**Palabras claves:** Liderazgo administrativo; Cooperativa Crecer; Satisfacción laboral; clima laboral; liderazgo democrático.

## Abstract

This study examines the influence of administrative leadership on employee job satisfaction at the Crecer Cooperative, an Ecuadorian financial institution with a history of more than two decades in the Popular and Solidarity Economy system. Various leadership styles, managerial skills, and communication practices were analyzed, with the aim of determining their impact on staff motivation, commitment, and overall satisfaction. The results revealed a significant correlation between leadership characterized by clear communication, constant support, and high levels of consideration, and greater job satisfaction. Likewise, transformational and democratic leadership styles were identified as having a more pronounced positive influence on employee satisfaction compared to autocratic or laissez-faire styles.

In conclusion, the findings of this research support the hypothesis that adequate administrative leadership not only increases job satisfaction, but also contributes to better organizational

performance. Interventions aimed at strengthening leadership skills within the cooperative are recommended, in order to optimize the work environment and, therefore, the productivity of the organization.

**Keywords:** Administrative leadership; Crecer Cooperative; Job satisfaction; work environment; democratic leadership.

## Resumo

Este estudo examina a influência da liderança administrativa na satisfação profissional dos colaboradores da Cooperativa Crecer, uma entidade financeira equatoriana com uma história de mais de duas décadas no sistema de Economia Popular e Solidária. Foram analisados vários estilos de liderança, competências de gestão e práticas de comunicação para determinar o seu impacto na motivação, no compromisso e na satisfação geral da equipa. Os resultados revelaram uma correlação significativa entre a liderança caracterizada por uma comunicação clara, um apoio consistente e elevados níveis de consideração, e uma maior satisfação no trabalho. Além disso, os estilos de liderança transformacional e democrático foram identificados como tendo uma influência positiva mais pronunciada na satisfação dos colaboradores em comparação com os estilos autocrático ou laissez-faire.

Em conclusão, os resultados desta investigação suportam a hipótese de que uma liderança administrativa adequada não só aumenta a satisfação no trabalho, como também contribui para um melhor desempenho organizacional. Recomendam-se intervenções que visem fortalecer as competências de liderança dentro da cooperativa, de forma a otimizar o ambiente de trabalho e, por conseguinte, a produtividade da organização.

**Palavras-chave:** Liderança administrativa; Cooperativa Crecer; Satisfação no trabalho; ambiente de trabalho; liderança democrática.

## Introducción

El presente estudio se centra en analizar la relación entre el liderazgo administrativo y la satisfacción laboral de los empleados en la Cooperativa Crecer, una entidad financiera ecuatoriana. En un contexto organizacional cada vez más competitivo, la calidad del liderazgo emerge como un factor determinante para el bienestar y la productividad de los colaboradores.

A través de una revisión exhaustiva de la literatura científica y la aplicación de instrumentos de medición validados, se exploró cómo diferentes estilos de liderazgo, particularmente el transformacional, influyen en la percepción de los empleados sobre su trabajo. Los resultados obtenidos, analizados mediante técnicas estadísticas avanzadas, permitieron establecer relaciones significativas entre las variables estudiadas. En base a estos hallazgos, se proponen recomendaciones prácticas para mejorar las prácticas de liderazgo en la cooperativa y, en consecuencia, fomentar un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

La Cooperativa Crecer, una entidad financiera ecuatoriana con 16 años de trayectoria cuenta con nueve agencias distribuidas a nivel nacional (CRECER, 2024). Sin embargo, presenta desafíos internos como el nepotismo en cargos administrativos, según se identificó en este estudio. La investigación señala la importancia de una toma de decisiones basada en la capacidad y no en relaciones familiares (Amaru, 2019) y (Rabanal & Huamán, 2019) Además, se destaca la necesidad de un liderazgo administrativo efectivo para motivar y guiar a los empleados.

A pesar de contar con manuales y boletines para la atención al cliente, la cooperativa no fomenta el estricto cumplimiento de normas y estatutos, lo que genera inconsistencias en sus procesos. Otro de los factores que ha afectado a la cooperativa Crecer es la toma de decisiones autocráticas, sin considerar las necesidades y el sentir de sus trabajadores. Lo que ha provocado que el nivel de rotación del personal de servicio al cliente y otras plazas no administrativas sea alto. Moreta et al (2023) manifiesta que tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores incide en la satisfacción laboral; el mismo repercute en el rendimiento productivo (pág. 1010).

De persistir los factores expuestos, la cooperativa a futuro enfrentaría problemas de dilatación en los tiempos para procesar los servicios de captación y colocaciones de créditos. Los liderazgos autocráticos, limitan el ingenio, creatividad y participación de los trabajadores creando una mala experiencia que a la postre aumenta el estrés laboral. Crear un apropiado clima laboral es fundamental para que el rendimiento de los trabajadores sea óptimo (Navarrete, Vera, & Zambrano, 2024). Los entornos en los que el ambiente laboral es tenso, afectan la calidad del servicio y deteriora la imagen de la empresa, repercutiendo en la satisfacción del cliente (Pacheco & Ramos, 2020).

## Objetivos

El presente estudio tiene como objetivo principal determinar el impacto del liderazgo administrativo en la satisfacción laboral de los empleados de la Cooperativa Crecer. A través de una revisión exhaustiva de la literatura científica, se busca establecer un marco teórico sólido que permita comprender la relación entre estas dos variables. Además, se llevará a cabo un análisis detallado del estilo de liderazgo predominante en la cooperativa, con el fin de identificar si este se alinea con las mejores prácticas en gestión de personas. Por otro lado, se evaluará el nivel de satisfacción laboral de los empleados mediante la aplicación de instrumentos de medición validados. Finalmente, se analizará la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, utilizando técnicas estadísticas apropiadas para determinar la magnitud y significancia de dicha relación. Los resultados de esta investigación contribuirán al conocimiento existente sobre la influencia del liderazgo en el ámbito organizacional y proporcionarán recomendaciones prácticas para mejorar la gestión del talento humano en la Cooperativa Crecer.

## Metodología

Para determinar la relación entre el liderazgo administrativo y la satisfacción laboral de los empleados en la Cooperativa Crecer, se llevará a cabo un estudio de corte mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. A través de un análisis de datos estadísticos y la aplicación de encuestas a 72 colaboradores, se busca identificar si existe una correlación entre el estilo de liderazgo predominante en la cooperativa y la percepción de satisfacción de los empleados. Este diseño metodológico, de carácter correlacional y transversal, permitirá obtener una visión integral de la situación actual de la organización y sentar las bases para futuras investigaciones.

Acorde con el diseño, la investigación es no experimental, se toman los datos que se recopilen del análisis documental y mediante la aplicación de los cuestionarios, en una encuesta dirigida a una población formada por 72 trabajadores entre personal administrativo y de atención al cliente. Considerando que el conjunto universo, infiere un tramo organizacional estrecho se tomó la totalidad de la población y no se estimó una muestra como medida para incrementar la confiabilidad de los resultados.

El instrumento está formado por dos cuestionarios, el primero se denomina Cuestionario de Minnesota que se ocupa del medir el nivel de satisfacción que poseen los colaboradores dentro de

una institución y consta de 20 preguntas y cuatro categorías (Condiciones, Ambiente, Reconocimiento y Representatividad), acuñado por (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) en su versión corta y adaptado por Martín y Proenca (2012) en instituciones públicas de Portugal.

El segundo cuestionario se denomina Leadership dimensions questionnaire (LDQ) y fue implementado por Higgson y Dulewicz (2015), se incluyen los 15 indicadores originales con la finalidad de cubrir las categorías declaradas (Intelecto, Manejo gerencial e Implicaciones sociales y de carácter) y así identificar qué tipo de liderazgo se presenta en la institución (Orientado a metas, involucrado o comprometido). El primero tiene escalas de Likert que se componen de (insatisfecho (1) a muy satisfecho (5)); el segundo integra también escalas de Likert en su aplicación (donde no comprometido (1) hasta muy comprometido (5)).

Con ambos instrumentos se busca relacionar que indicadores de liderazgo explican la satisfacción laboral en la institución bancaria, y que sugerencias se pueden aplicar para cambiar el tipo de liderazgo identificado hacia mejores resultados, tanto de satisfacción de sus empleados como de indicadores integrales, de forma que se pueda dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

## **Justificación**

Comprender que los trabajadores buscan oportunidades para satisfacer sus necesidades, es importante para crear un entorno laboral idóneo según define la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow (Paredes, Ajala, Calderón, Guerra, & Otavalo, 2022). Uno de los principales aspectos dentro de la gestión administrativa inherente al manejo de los recursos subyace en conocer al personal que labora en la empresa y sus necesidades.

La teoría de Herzberg destaca la existencia de un nexo entre las necesidades de los trabajadores con factores motivacionales e higiénicos que son incididos por el tipo de liderazgo administrativo (Saavedra & Delgado, 2020). Reconocer el trabajo del personal a cargo de los mandos medios y altos, aumenta la satisfacción laboral, motivando al personal y facilitando el alcance de los objetivos empresariales. En ocasiones es necesario motivar al trabajador mediante la capacitación y generación de incentivos para mejorar sus habilidades profesionales, esto mejora el rendimiento individual y del equipo de trabajo según manifiesta la teoría de Goleman (Velasteguí, Ferire, Mayorga, & Tello, 2021). El tipo de liderazgo administrativo resulta significativo para explicar la satisfacción laboral, que a menudo se asocia con el rendimiento y productividad de los trabajadores.

Paredes, Alemán, & Castro (2021) concluyen que el tipo de liderazgo administrativa crea las condiciones para un apropiada ambiente laboral, lo que influye en la satisfacción del personal de las instituciones financieras. Determinaron que lo descrito es un factor que explica la productividad de los trabajadores; la medición se hizo mediante cuestionario Trust Index. La confiabilidad de la prueba se hizo por verificación de Alfa de Cronbach y la relación entre variable por el resultado de Rho de Spearman.

En el presente proyecto, se busca validar los resultados de la incidencia del liderazgo administrativa sobre la satisfacción laboral. Para ello se aplica el reactivo Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) el mismo que se adapta al test de Malcolm Higgs y Victor Dulewicz (2015). El cuestionario consta de tres dimensiones para liderazgo administrativo y cuatro para satisfacción laboral. La validación de la incidencia, se realiza con los resultados que se obtengan del cuestionario mediante modelo Partial Least Squares (PLS). La prueba paramétrica va a mostrar las dimensiones que convergen y de mayor aporte a la satisfacción laboral en la cooperativa Crecer. Sin excluir la importancia de los resultados, éstos van a permitir la comprobación de la relación entre las variables.

## **Conceptualización de las variables o tópicos clave**

### **Liderazgo administrativo**

Se refiere a que la figura de autoridad, que se asegure de que todo funcione sin problemas para alcanzar los objetivos de la organización. Este tipo de liderazgo trata de gestionar recursos físicos e intangibles, con la finalidad de que funcione sin problemas y al mismo tiempo inspirar y motivar al equipo. Entre sus procedimientos define las metas, planifica y prioriza eventos, la toma de decisiones por sobre el bienestar individual, finalmente asertividad, saber delegar y en ocasiones sólo supervisar y controlar el desempeño (Rabanal & Huamán, 2019).

Desde la postura de la administración empresarial Bass (1999) citando Burns (1978) establece una primera visión sobre la palabra liderazgo en el marco contemporáneo de las relaciones laborales luego de la masificación industrial (1950-1970). Indica que el líder es una extensión de la autoridad de los dueños de la producción y su servicio subyace en el mero ámbito transaccional; su estilo de liderazgo que se centra en la supervisión, la organización y el rendimiento del grupo. Estos líderes promueven el cumplimiento por parte de los seguidores mediante recompensas y castigos por igual.

Esta forma de liderazgo es eficaz en algunas circunstancias, sobre todo en ámbitos bien estructurados en los que las funciones están definidas y las tareas son claras.

Por otro lado, Gibbons (1987), establece que la rigurosidad de los líderes debe cambiar y plantea una nueva concepción desde los reposicionamiento empresariales de la década de 1980; donde la orientación transformacional trata de inspirar y motivar a los subordinados para que alcancen mayores niveles de rendimiento (mayores ventas), mediante el cambio de sus actitudes, creencias y valores. Los líderes transformacionales suelen perseguir objetivos a largo plazo, fomentar la creatividad y concentrarse en el crecimiento personal y la motivación interna de sus colaboradores. En síntesis, según Riquelme et al. (2020), estas dos vertientes son el interludio de la segmentación o tipos de liderazgo operativo, sobre estos criterios otras ciencias han incluido variantes sobre cómo definir el comportamiento de los líderes y subordinados en una relación organizativa.

### Tipos de liderazgo

Los tipos de liderazgo tuvieron su génesis en el campo de la psicología, Kurt Lewin quién publicó su tesis en el año 1939, se le considera el pionero de establecer, entender y categorizar la aproximación de liderazgo, su modelo incluye tres segmentaciones que según Crosby (2020) se describen a continuación:

*Figura 1: Los tipos de liderazgo según Lewin*



*Nota: Adaptado de (Crosby, 2020)*

El liderazgo autoritario se caracteriza por la toma unilateral de decisiones, rigidez en procedimientos, comunicación vertical limitada y uso de recompensas o castigos, generalmente verbales o monetarios. El liderazgo democrático fomenta la participación equitativa, decisiones colaborativas y una postura de guía del líder, promoviendo el diálogo abierto, el compromiso grupal y el empoderamiento de los colaboradores, con una alta moral como ventaja. Por su parte, el



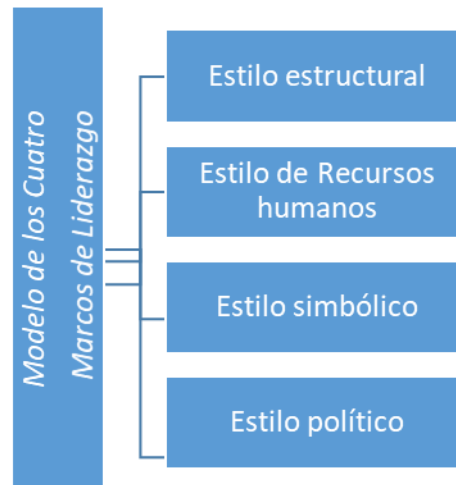
liderazgo delegativo se centra en la autonomía de los miembros, con mínima participación del líder en las decisiones, comunicación informal y un enfoque en la autogestión, interviniendo solo ante problemas significativos.

## Modelos de medición del liderazgo administrativo

### Modelo de los Cuatro Marcos de Liderazgo de Bolman y Deal

Este instrumento fue planteado en el libro “Reajustando organizaciones, Arquitectura, elección y liderazgo”, publicado en 1991, donde se incluyen cuatro aspectos interrelacionales para que se desarrolle un liderazgo óptimo, presentados a continuación:

*Figura 2: Segmentación del modelo de liderazgo administrativo de Bolman y Deal*



*Nota: Adaptado de (Tovar, Vargas, & Martínez, 2019)*

Como se observa en la figura N°3, el marco estructural se refiere al manejo estratégico, al definir las reglas o roles del grupo o institución laboral, se prioriza la racionalidad, el orden y la jerarquía como un sistema claro y que se aplica igualmente para todos, el marco humano trata más sobre las relaciones entre individuos, es la construcción del entorno laboral donde el líder se muestra humano y comprensible sin olvidar el nivel jerárquico.

El marco simbólico tiene relación con la percepción de liderazgo, carisma y respeto que emana sobre sus subordinados, además del factor comunicativo que presente, y por último el marco político, que subyace en el manejo político de los recursos, de las amenazas externas, de la

resolución de conflictos o la entereza de plantear negociaciones en pos de la estabilidad organizacional.

### **El Modelo de los Cinco Componentes del Liderazgo de Kouzes y Posner**

Este instrumento fue planteado en el libro “Leadership defiance”, publicado en 1978, donde se incluyen cinco aspectos a considerar por un líder contemporáneo, presentados a continuación:

El primero se denomina desafío al proceso, y plantea un cambio de paradigma y evolución constante por nuevas ideas o inclusión de prácticas laborales eficientes, el segundo se denomina visión compartida, cuya función es de transmitir el sentir de pertenencia y visión de la empresa o institución para involucrarlos en las decisiones o acciones como un conjunto unificado (Kouzes & Posner, 2005).

El tercero se llama inclusión de acción y se permite entregar confianza, autonomía y ciertos recursos que hagan destacar al individuo y el equipo por igual; el cuarto se define como camino transitado, donde el líder sirve de ejemplo en su comportamiento, compromiso y realización de cualquier tarea necesaria; y el último se denomina celebrando con corazón, el cual fomenta un sentido de reconocimiento, y conexión emocional al celebrar lograr de una manera integradora.

### **El Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

Este instrumento propone cuatro estilos de liderazgo (Directivo, Formador, De Apoyo y delegativo), y se encuentra relacionado con los grados de madurez que presente el líder en función de sus competencias y su compromiso con la institución, en ese sentido se ubica en el cuadro de dos ejes que lo enmarca entre la conducta de la tarea que realiza y su relación con sus subordinados (Hersey & Blanchard, 2019):

M1: Tiene madurez escasa pero sus ánimos por dirigir lo hacen involucrarse con dar instrucción y dirigir.

M2: Presenta una madurez baja donde conoce del tema y quiere compartir sus experiencias, está dispuesto a entrenar y capacitar.

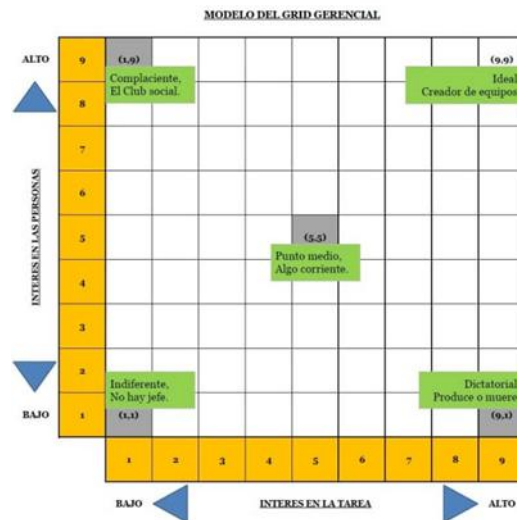
M3: Madurez moderada, con el tiempo solo gestiona actividades de apoyo, la participación es periódica.

M4: Alta madurez, conoce su equipo y las capacidades individuales y establece rangos de delegación, es sólo un guía.

### Modelo de Grid Gerencial de Blake y Mouton

Según Olvera et al. (2020), es un insumo de doble salida que trata de medir si el líder se interesa por la producción de la empresa o por el rendimiento de su personal, para ello forma una matriz con cuatros regiones, este modelo fue acuñado en los años 60 por el psicólogo Robert Blake y la psicología y matemática Jane Mouton. Mediante escalas determina la posición de elección del líder en todas sus variantes donde 9.1 es un dictador, 1.1 es un líder indiferente, 1.9 es un guía complaciente, 9.9 es un líder nato creador de equipos y resultados, y en el 5.5 es un líder promedio.

Figura 3: Modelo de grid gerencial de Blake y Mouton



Nota: Tomado de (Olvera, Pedroni, & Almeyda, 2020)

Finalmente, se toma consideración The Leadership dimensions questionnaire (LDQ), implementado por Higgsen & Dulewicz (2015), el cual incorpora algunas de las premisas de los insumos de doble entrada y los transforma en dimensiones cuantificables en escala de Likert, desarrollados en los años 70; es sin duda el más completo que revisa tanto factores internos como externos, de personalidad y de situación, por su nivel de uso en publicaciones indexadas que según valoración Science Direct supera los 350 artículos.

## **Satisfacción Laboral**

Según Dávila et al. (2021), señala que la satisfacción laboral es la suma de emociones que la psique humana expone al pensar en su lugar de trabajo, en cómo es percibida la dificultad laboral de realizar sus funciones, el compromiso y la motivación son factores positivos de individuos que tienen satisfacción laboral, contrariamente el desaliento y un ambiente desordenado son factores negativos, adicionalmente que tan necesario le hagan sentir al trabajador al cumplir sus metas como individuo o equipo, en términos coloquiales el nivel de felicidad de los colaboradores.

Desde el enfoque teórico hay tres posturas, la primera se denomina enfoque situacional, donde la satisfacción se concibe una variable subjetiva a la fuerza que ejerce el entorno en este caso la institución, según Oldham y Hackman (1978) los individuos están sujetos a la debilidad o rigurosidad de la empresa, y de allí su nivel de satisfacción corresponde. Por ende, una empresa debe tener claridad para delegar las actividades del trabajador en la medida correcta, sin asignar labores pesadas o ligeras, las necesarias para la jornada laboral.

Por parte del enfoque disposicional o desde el interior del sujeto, es decir que los rasgos del trabajador en su feedback o bagaje de contexto o comportamiento propio, tiende a tener una percepción diferenciada de lo que satisfacción laboral es, por ejemplo, Goldberg (2001), se sostiene que la satisfacción laboral es subjetiva y depende de los factores formadores o de predisposición previa de los individuos. Si están acostumbrados a escenarios pésimos y se les trata de manera adecuada son susceptible a sentir satisfacción, sin embargo, quienes provienen de empresas líderes en flexibilización y beneficios no tendrán la misma percepción.

Finalmente, según Funder et al (2012), postula que la satisfacción laboral es la suma de las interacciones previas y actuales con el entorno empresarial y que son determinadas también por la predisposición que las nuevas adaptaciones o normativas afecten al empleado o beneficien al empleador. Se sostiene que la satisfacción laboral se ajusta a medida que se corrigen las percepciones del sujeto y se acomodan ciertas consideraciones básicas de bienestar.

## **Enfoques de la satisfacción laboral**

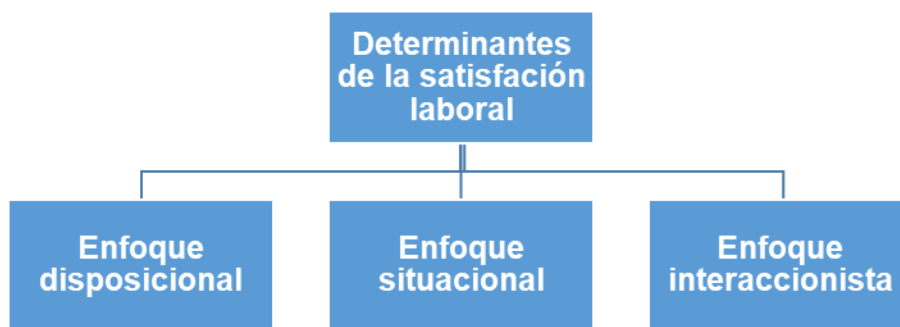
Según O'connor (1999), Elton Mayo es considerado el precursor de analizar y medir la satisfacción laboral, en su puesto de trabajo como supervisor de la energética Hawthorne alrededor de los años 20-30, él y sus colaboradores descubrieron que factores como el sentimiento de ser aceptado o reconocido por los demás y las relaciones entre las personas en el trabajo explican la relación con

la satisfacción, el empleo y, por tanto, a productividad. Dichos preceptos fueron fundamentales para dar forma a la teoría de las relaciones humanas en el trabajo, que hace hincapié en la necesidad de que los empleados estén satisfechos y gocen de buena salud como factores determinantes de la eficacia organizativa.

Subsecuentemente, en orden histórico y de relevancia se revisa la teoría de los dos factores, según Herzberg (1968), permite dar una visión más específica de cómo motivar a los empleados, y que la presencia de ellos (factor motivacional e higiénico) tienen una relación directa con los resultados empresariales (mayores ventas, cuotas de mercado, entre otras). Plantea que el efecto motivador subyace en el estado emocional de percepción donde se realiza la labor, y que tareas se implementan, los descriptores de motivación se clasifican en lograr las metas, ser reconocidos, amar el trabajo, poseer sentido de responsabilidad, además de oportunidades de crecimiento y expansión salarial (estabilidad).

Por otra parte, plantea el efecto higiene, y no se refiere a cuestiones de salubridad, se plantean los escenarios intrínsecos del ambiente laboral (condiciones), en ese sentido se enumeran el tipo de políticas laborales aplicadas en ciertos contextos (retrasos, errores forzosos, o faltas), la presión jerárquica, el desarrollo de las relaciones entre compañeros de trabajo, la infraestructura del espacio de trabajo (espacio, malos olores, protección, iluminación, entre otros), la remuneración acorde con la cantidad de trabajo. La teoría revisada se alimentó de los abusos en el sector manufacturero, donde el autor evaluó las condiciones de grandes multinacionales en EEUU, que no respetaban los derechos primordiales de sus trabajadores.

El trabajo realizado a más de aportar con valoraciones o cuestionarios sobre cómo medir la satisfacción laboral, influyó en la reestructuración de políticas empresariales y en el derecho laboral norteamericano, con el diseño de ambientes adecuados provistos por el empleador, paquetes de beneficios y reconocimientos al esfuerzo y trabajo bien realizado. En relación a los determinantes de la satisfacción laboral se consideran los planteados por Pujol & Dabos (2018), que se relacionan con la percepción interna, espacial y situacional de cómo los individuos abstraen dicha variable.

*Figura 4: Los tipos de enfoque o determinantes de la satisfacción laboral*

*Nota: Adaptado de (Pujol & Dabos, 2018)*

La satisfacción laboral puede explicarse desde tres enfoques. El primero, disposicional, sostiene que la personalidad y experiencias previas del trabajador, como estabilidad emocional y autorrealización, influyen en su predisposición para trabajar y su desempeño, minimizando la importancia de las condiciones externas (Treviño, 2022).

El segundo, situacional, se enfoca en las características del trabajo y las estructuras organizacionales, como horarios y códigos de vestimenta, que condicionan la satisfacción. Oldman y Hackman (1978) proponen un modelo para evaluar la motivación laboral basado en factores como la exigencia del puesto y la dificultad de las tareas. Judge et al. (2008) señalan que los descriptores de personalidad también explican la satisfacción laboral, aunque los factores situacionales son importantes debido a los cambios en el entorno.

El tercer enfoque, de Kendrick y Funder (2012), integra factores internos y externos para explicar la satisfacción desde una perspectiva multimodal. Finalmente, Pujol & Dabos (2018) argumentan que las empresas deben intervenir para mejorar la moral cuando los rendimientos son bajos, evitando despidos masivos. (Funder, Hanes, & Kawamoto, 2012).

## **Modelos de medición de la Satisfacción laboral**

### **Cuestionario de los dos factores de Frederick Herzberg (QTF)**

Simplifica aspectos internos y externos de la postura de satisfacción laboral en el contexto de las industrias nacientes del Este de EEUU, en la posguerra, es sin duda el primer cuestionario que considera un enfoque intrínseco entre el sentimiento motivador y la infraestructura laboral donde se desarrolla el trabajador; según Reyes & Salgado (2021), como se observa en la tabla N°1 la

satisfacción se enfoca en la percepción interna propia y la insatisfacción conlleva al ambiente o infraestructura.

*Tabla 1: Estructura simplificada del modelo de los dos factores de Herzberg*

Factores de higiene (insatisfacción)	Factores motivadores (satisfacción)
Mi salario es justo	Disfruto del trabajo realizado
Mi puesto de trabajo es seguro	Reconocen mis logros
Las políticas de la empresa son claras	Se dan oportunidades de crecimiento
Me relaciono con mis colegas y jefe	Soy responsable de mis labores
Se compensan los beneficios con el trabajo realizado	Se presentan nuevos retos

*Nota: Adaptado de (Reyes & Salgado, 2021), se exponen los principales indicadores*

### **Job Description Index de Smith, Kendall y Hullin (JDI)**

Cuestionario que integra varios componentes específicos como influencia directa sobre la satisfacción laboral, se desglosa en cinco dimensiones Remuneración, Promoción, Supervisión, Condiciones, Relaciones, para medir cada uno de los factores se segmenta en 14 -15 ítems o preguntas por cada categoría (72 en total), se consolidó a finales de 1969, con la misión de explicar la aplicación de reformas laborales inclusivas con la aprobación de los derechos civiles y cuando deterioradas se presentaban los ambientes laborales (Gómez, Fernández, & Inda, 2023).

### **Cuestionario Multimétodo de Diseño del Trabajo (JDS)**

Según Fernández et al. (1990), la base de Oldham & Hackman (1978), en su modelo de diseño multimodal del trabajo, es definir el nivel de fracaso o de indicador de productividad en la medida que ven o perciben reducido su bienestar generalizado. Se distribuyen en el artículo original sólo 5 dimensiones, sin embargo, en su ajuste realizado en el JDS depurado publicado 7 años después, incluyen 14 categorías secundarias y se mantienen los 33 ítems o preguntas iniciales. Adicionalmente, toman una entrevista personal para incluir otros factores no cubiertos que sólo la cualificación individual puede obtener, como sesgo de error de la muestra.

## **Job Satisfaction Survey (JSS)**

Acuñaado por Spector (1985), y tiene su base sobre el cuestionario de Smith et al. (1969), sólo que incluye otras dimensiones (6 a 9 en total según adaptación) la más representativa denominada contenido del trabajo que evalúa las condiciones desiguales o cargas laborales de los trabajadores bajo del mismo nivel de remuneración, adicionalmente incluye un menor número de ítems entre 32-36, y en algunos sectores se ha vuelto un estándar en revisión periódica del nivel de moral laboral, es ampliamente usado en revisiones de renovación y otorgamiento de oportunidades de ascenso.

Finalmente se considera, Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (short form), acuñado por Weiss et al. (1967), un estándar en empresas privadas y entidades de salud, educación o de servicio operativo (del sector público), el cual consta de 9 dimensiones y 20 ítems (dependiendo de la focalización o adaptación).

## **Marco metodológico**

### **Tipo de investigación**

El presente estudio de caso analiza las variables de liderazgo administrativo y satisfacción laboral en la Cooperativa Crecer Wiñari, adoptando un diseño transversal al recopilar información en un momento específico a través de encuestas dirigidas a los trabajadores de la institución. La metodología combina un enfoque explicativo y correlacional, al determinar cómo el liderazgo administrativo influye en la satisfacción laboral y establecer la relación entre ambas variables mediante un análisis Partial Least Squares (PLS). El estudio es de tipo no experimental, utilizando un instrumento adaptado al caso de estudio, pero coherente con su base original, asegurando consistencia y validez en los resultados, sin alterar las variables, sino gestionando indicadores específicos documentados según los hallazgos obtenidos.

El estudio de caso de la cooperativa Crecer Wiñari para medir el liderazgo administrativo y la satisfacción laboral, se encuentra implícita en investigaciones de enfoque cualitativo. Las variables liderazgo administrativo y satisfacción laboral son categóricas, las cuales, se van a evaluar considerando las características de las mismas, en un instrumento que aplica escala de Likert para determinar las ponderaciones de los resultados.

La investigación es aplicada por cuanto revisa un caso de estudio que corresponde a un problema práctico. El diseño metodológico se complementa con la técnica para la recolección de la



información, en este aspecto, se usa la encuesta mediante un instrumento que consta de dos formularios. Cada uno, se distribuye en 20 preguntas, que responden a 3 indicadores del liderazgo administrativo y 4 indicadores de la satisfacción laboral.

## **Población y Muestra**

El presente caso de estudio se compone de 60 trabajadores que integran la fuerza laboral de la cooperativa Crecer Wiñari en el Ecuador. El total del personal laboral, se distribuye en las 9 agencias que posee la institución financiera en 8 provincias a nivel nacional. Considerando, que se trata de una población finita, se optó por trabajar con la misma para obtener la consistencia necesaria en el análisis de los resultados. Se determinó la muestra para trabajar con la totalidad de la población. Se tomó esa opción, debido que a un nivel de confianza del 95%, la estimación de la muestra dio como resultado preliminar un total de 60 encuestas. Consideración que sesgo de la técnica de recolección era inherente a 12 encuestas, se decidió reducir el sesgo y trabajar con la población.

## **Instrumento**

El liderazgo administrativo en el presente caso de estudio se mide por un instrumento adaptado de Higgs & Dulewicz (2015), el formulario se denomina Leadership Questionarie y ha sido citado alrededor de 42 ocasiones. Consta de tres dimensiones:

Intelecto (7 preguntas);

Manejo gerencial (7 preguntas) e

Implicaciones sociales y de carácter (6 preguntas).

La variable dependiente satisfacción laboral se mide por el instrumento adaptado de Weiss & Dawis (1976), el formulario se denomina Minesotta Questionarie. El mismo, consta de cuatro dimensiones:

Condiciones laborales (5 preguntas),

Ambiente laboral (6 preguntas),

Representatividad (5 preguntas) y

Reconocimiento (4 preguntas).

Es un instrumento que se ha utilizado en diferentes ocasiones (más de 275 ocasiones), para estudios similares en otros sectores económicos. Sin embargo, la confiabilidad del referido instrumento se prueba mediante Alpha de Cronbach, que se presenta en el análisis del PLS. Lo descrito, se realiza previo al análisis PLS que cumple la misma función de una regresión por mínimos cuadrados ordinarios.

El software para el desarrollo de las pruebas al instrumento, son IBM SPSS Statistical para el Alpha de Cronbach y PLS versión 1.6 para la prueba de correlación de las variables liderazgo administrativo y satisfacción laboral.

## Resultados

### Análisis de la variable Liderazgo Administrativo

Como parte de la condensación de datos de cada cuestionario levantado, las preguntas individuales no son consideradas para el análisis; en ese caso, el promedio ponderado de cada dimensión se presenta como una forma simplificada de presentación de resultados. Con este mecanismo, se espera dar cumplimiento al objetivo relacionado con la variable independiente y determinar el tipo de liderazgo administrativo en la cooperativa Crecer Wiñari.

Como se observa en la tabla N° 2, el cuestionario de Liderazgo Administrativo consta de tres dimensiones: Intelecto, Manejo Gerencial e Implicaciones Sociales y de Carácter, las cuales se organizan para su interpretación. A más de las dimensiones, se colocan en columnas las escalas, frecuencias y el porcentaje que representan del total de encuestas realizadas como parte activa de la medición de la variable.

**Tabla 2:** Resultados promedios por dimensión del intelecto de la variable independiente: Liderazgo administrativo

Variable: Liderazgo administrativo			
Dimensión	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Intelecto	Totalmente en desacuerdo	1	2%
	En desacuerdo	17	28%
	Neutral	19	32%
	De acuerdo	17	28%
	Totalmente de acuerdo	6	10%
	Total	60	100%

*Nota:* la tabla es el resultante del primer instrumento de recolección de datos (Leadership Questionarie). Elaborado por los autores

De forma general, se extrae de la tabla 2 respecto al intelecto de la gerencia o quienes se encuentran en cargos administrativos en niveles superiores, que los trabajadores consideran en un 30% que las personas encargadas de esas ocupaciones no poseen la capacidad necesaria para estas labores, al encontrarse en desacuerdo con su gestión. Para el 32% le representa un aspecto neutral y el 38% aprueba la capacidad de los altos mandos a encontrarse de acuerdo con su gestión.

**Tabla 3:** Resultados promedios por dimensión del manejo gerencial de la variable independiente: Liderazgo administrativo

Variable: Liderazgo administrativo			
Dimensión	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Manejo Gerencial	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	17	28%
	Neutral	20	33%
	De acuerdo	17	28%
	Totalmente de acuerdo	6	10%
	Total	60	100%

*Nota:* la tabla es el resultante del primer instrumento de recolección de datos (Leardship Questionarie). Elaborado por los autores

Coherentemente con los resultados de la dimensión del intelecto, en el manejo gerencial, se obtuvieron resultados en un 28% de los trabajadores que indicaron que no es el más apropiado al hallarse en desacuerdo. Para un 33% le resulta neutral y un 38% indica que el manejo gerencial es el más apropiado al hallarse de acuerdo con su gestión.

**Tabla 4:** Resultados promedios por dimensión de las implicaciones sociales y de carácter de la variable independiente: Liderazgo administrativo

Variable: Liderazgo administrativo			
Dimensiones	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Implicaciones sociales y de carácter	Totalmente en desacuerdo	1	2%
	En desacuerdo	15	25%
	Neutral	19	32%
	De acuerdo	18	30%
	Totalmente de acuerdo	7	12%
	Total	60	100%

*Nota:* la tabla es el resultante del primer instrumento de recolección de datos (Leardship Questionarie). Elaborado por los autores

Las implicaciones sociales y de carácter, tienen que ver con el tipo de personalidad y trato que proporcionan los altos mandos a sus subordinados. En este aspecto, el 27% de los trabajadores indicó que no existe conexión y empatía con sus necesidades personales, al encontrarse en desacuerdo con el tipo de carácter de los altos mandos. Para el 32% le parece un aspecto neutral y el 42% revela que si existe conexión y empatía con sus necesidades al estar de acuerdo con el carácter aparentemente conciliador y ecuánime de los altos mandos.

Con estos resultados, se visualiza un punto de disrupción en el liderazgo administrativo por la desaprobación de un grupo minoritario que en un 28% no está conforme con el intelecto, manejo gerencial e implicaciones sociales y de carácter. Cabe considerar que el 32% considera un aspecto irrelevante el tipo de liderazgo administrativo, es decir, que priorizan su estabilidad laboral antes que el confort o la satisfacción en su ambiente de trabajo. Mientras, el 40% se encuentra de acuerdo con el tipo de liderazgo administrativo de los altos mandos en la cooperativa Crecer Wiñari. De esa manera, sostienen que la capacidad interpretada por el intelecto, la forma de conducir el desarrollo económico de la empresa a través del manejo gerencial y las implicaciones sociales y de carácter son las más apropiadas.

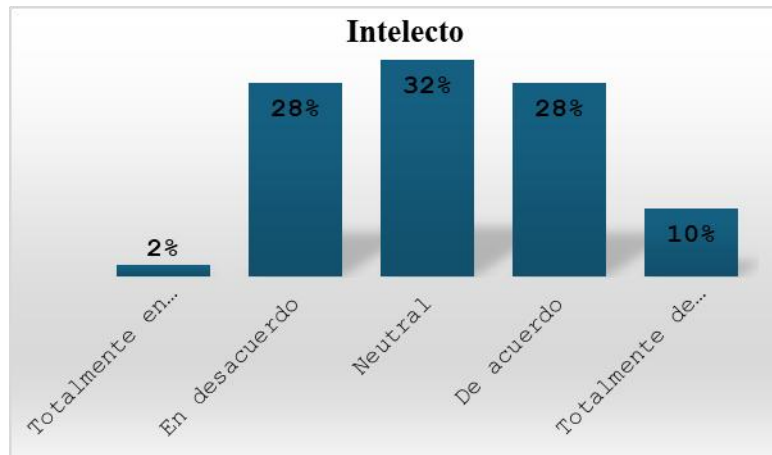
### **Dimensión Intelecto**

Se observa un resultado dividido en la figura N° 5, el 2% está totalmente desacuerdo, el 28 % está en desacuerdo, el 32% se muestra neutral, el 28% de acuerdo y el 10% opina que está totalmente de acuerdo para esta dimensión que consta de tres indicadores, se recuerda que esta dimensión, posee tintes del desempeño, obligaciones, experiencia, aptitudes y procesos a las que se someten los puestos jerárquicos dentro de la institución financiera “Cooperativa Crecer”.

La escala prominente que los 60 encuestados otorgaron desde su percepción fue neutral con una participación del 32% de la muestra (19 colaboradores). Sin embargo, se resalta que alrededor de un 38% se encuentra de acuerdo con el desempeño, experiencia y las aptitudes de los niveles jerárquicos altos que conducen el desarrollo económico de la institución financiera. Cabe mencionar, que en estudios de carácter confidencial tan cerrados o de poca población, puede resultar preocupante o contraproducente para las encuestadas respuestas negativas, y prefieren mantener una postura neutral sobre el problema. En efecto se muestra una distribución normalizada en la muestra. Dando a entender que el liderazgo administrativo, respecto al encargado gerencial y

sus capacidades tiene posturas tanto positivas como negativas, que pueden afectar o no en ciertas ocasiones a la satisfacción laboral.

*Figura 5: Resultado porcentual de la primera dimensión del Liderazgo Administrativo*



*Nota: la figura es el resultante del primer instrumento de recolección de datos (Leardship Questionarie). Elaborado por los autores*

### **Dimensión Manejo Gerencial**

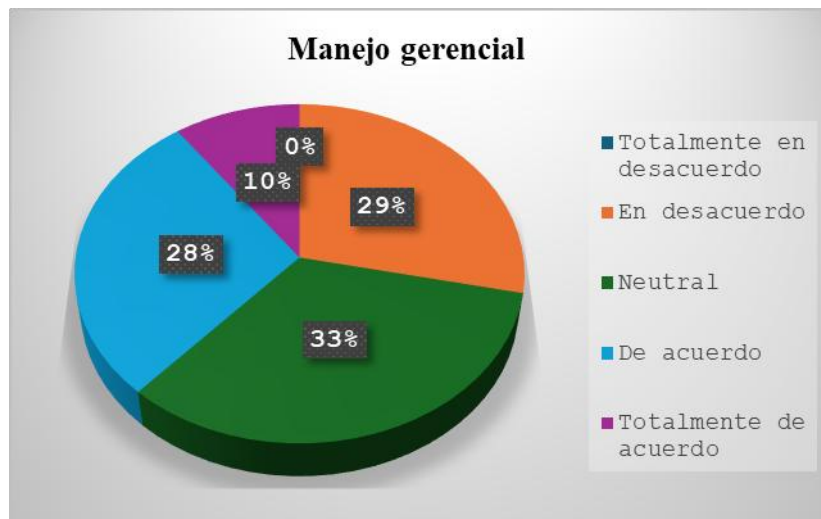
El análisis de la figura N° 6 muestra resultados que sugieren diversidad en la percepción del manejo gerencial en la Cooperativa Crecer Wiñari. Aunque ningún trabajador expresó total desacuerdo, un 29% manifestó estar en desacuerdo, un 33% se mantuvo neutral, un 28% estuvo de acuerdo, y sólo un 10% indicó total conformidad con el liderazgo. Estos datos, asociados a indicadores relacionados con la conducción de procesos, formación de equipos y directrices jerárquicas, reflejan la coexistencia de estilos de liderazgo variados.

La tendencia neutral del 33% de los encuestados sugiere un liderazgo autoritario-participativo o una combinación de estilos que no se perciben homogéneamente entre los colaboradores. Mientras que en agencias alejadas predominan percepciones más democráticas (38% de acuerdo o totalmente de acuerdo), en las cercanas a la matriz, el liderazgo parece más rígido, probablemente debido a la cercanía operativa con los altos mandos, donde las directrices son más estrictas.

Además, el crecimiento económico de la cooperativa está vinculado a su matriz y agencias cercanas, que concentran alrededor del 60% de sus socios y ahorristas. Sin embargo, las diferencias en la percepción del liderazgo podrían deberse a incompatibilidades entre las características personales de los trabajadores y el estilo de liderazgo aplicado, especialmente en ambientes con

mayor presión jerárquica. Esto destaca la necesidad de ajustar el manejo gerencial para mejorar la integración y satisfacción en las diferentes sucursales.

**Figura 6:** Resultado porcentual de la segunda dimensión del Liderazgo Administrativo

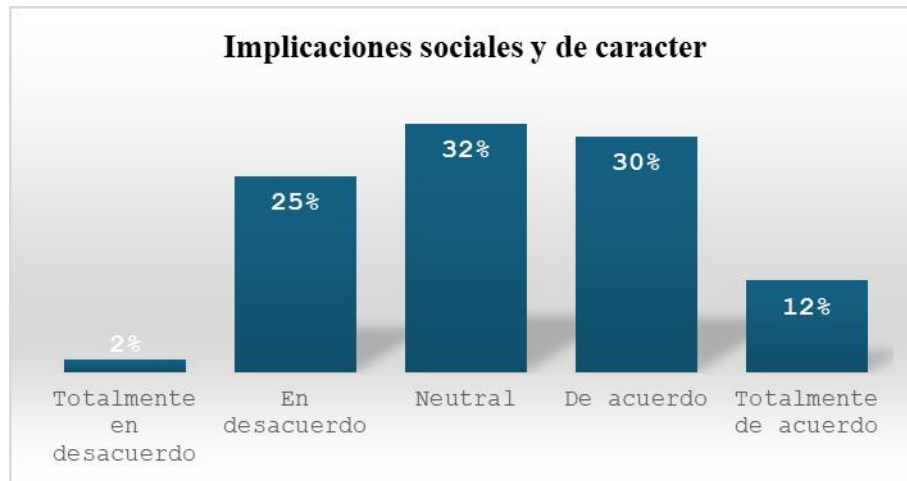


*Nota:* la figura es el resultante del primer instrumento de recolección de datos (Leadership Questionarie). Elaborado por los autores

### Dimensión Implicaciones sociales y de carácter

La figura N° 11 refleja una percepción moderadamente positiva en cuanto al trato laboral, con un 42% de aprobación frente a un 27% de disconformidad y un 32% de neutralidad. Este resultado, basado en indicadores como comunicación, interacción social, motivación, confianza y desenvolvimiento grupal, sugiere que, a pesar de la percepción de rigurosidad en dimensiones previas, la mayoría de los líderes mantienen un trato favorable hacia sus subordinados. Este desempeño podría estar vinculado a las políticas internas y los valores corporativos promovidos por la institución financiera y sus accionistas.

*Figura 7: Resultado porcentual de la tercera dimensión del Liderazgo Administrativo*



*Nota: la figura es el resultante del primer instrumento de recolección de datos (Leadership Questionarie). Elaborado por los autores.*

El análisis de las dimensiones evaluadas en la percepción del liderazgo administrativo en la cooperativa evidencia problemas en el perfil de algunos líderes, seleccionados por nexos con accionistas más que por competencias técnicas o conocimiento normativo. Predomina un liderazgo híbrido: autocrático en decisiones críticas que impactan la estabilidad financiera y democrático en procesos orientados al crecimiento y participación de socios. Aunque el manejo gerencial es percibido de forma neutral por el 33% de los encuestados, el 42% valora positivamente la interacción y trato, destacando comunicación asertiva y motivación en áreas clave como ventanilla y asesoría crediticia. Estas dinámicas reflejan un equilibrio entre control financiero y desarrollo humano, característico de instituciones del segmento 3.

### **Análisis de la variable Satisfacción Laboral**

Relacionado al mecanismo, instrumento de medición y el análisis ejecutado, la condensación de datos del cuestionario levantado, las preguntas individuales no son consideradas para las observaciones; en ese caso, el promedio ponderado de cada dimensión se presenta como una forma simplificada de presentación de resultados. Así, se espera dar cumplimiento al objetivo relacionado con la variable dependiente y examinar la satisfacción laboral en la cooperativa Crecer Wiñari.

Como se observa en la N° 5, el cuestionario de Satisfacción Laboral consta de cuatro dimensiones: Condiciones laborales, Asistencia Laboral, Representatividad y Reconocimiento, las cuales, se

organizan para su interpretación. A más de las dimensiones, se colocan en columnas las escalas, frecuencias y el porcentaje que representan del total de encuestas realizadas como parte activa de la medición de la variable.

**Tabla 5:** Resultados promedios por dimensión: Condiciones Laborales de la variable dependiente Satisfacción Laboral

Variable: Satisfacción laboral	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Dimensiones	Muy insatisfecho	4	7%
	Insatisfecho	15	25%
Condiciones laborales	Neutral	19	32%
	Satisfecho	16	27%
	Muy Satisfecho	6	10%
	Total	60	100%

*Nota:* la tabla es el resultante del segundo instrumento de recolección de datos (Minnesota Questionnaire).

*Elaborado por los autores*

Para la medición de la satisfacción laboral la escala va desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho, para cada opción se asignó una ponderación que se evalúa por los resultados en escala de Likert. El instrumento fue adaptado de tal manera, para que cuando se realice la prueba de mínimos cuadrados parciales en el esquema de PLS se puedan verificar los puntos que causan co integraciones entre las variables.

De la tabla 5 inherente a las condiciones laborales, se extrae que los trabajadores consideran que son malas al encontrarse en un 32% insatisfechos o muy insatisfechos. Al comparar el presente resultado con los de la tabla 2 se determina que se equipara con el porcentaje de personas que no estuvieron de acuerdo con el tipo de liderazgo administrativo.

Para el 32% las condiciones laborales les representan un aspecto neutral y el 37% se encuentra al menos satisfecho, indicando que son las apropiadas. Es decir, que el entorno en el que trabajan es el indicado, que la presión por el cumplimiento de objetivos no resulta un problema que pueda afectar su satisfacción laboral. En este caso, la distribución geográfica de las agencias puede ser un factor que incida sobre los escasos picos de estrés laboral. Si se contrasta los resultados de la tabla 5 con las dificultades de encontrar empleo adecuado en el Ecuador, más las observaciones que el mismo ha tenido por el deterioro constante y migración hacia el subempleo, se infiere que los trabajadores en la cooperativa Crecer Wiñari están dando mayor ponderación a la estabilidad



laboral implícita en la remuneración que perciben que a otros factores relacionados con sus percepciones emocionales.

**Tabla 6:** Resultados promedios por dimensión: Ambiente Laboral de la variable dependiente Satisfacción Laboral

Variable: Satisfacción laboral			
Dimensiones	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Ambiente Laboral	Muy insatisfecho	2	3%
	Insatisfecho	15	25%
	Neutral	25	42%
	Satisfecho	12	20%
	Muy Satisfecho	6	10%

*Nota:* la tabla es el resultante del segundo instrumento de recolección de datos (Minnesota Questionarie).

*Elaborado por los autores*

Relacionado a las condiciones laborales, se analiza la situación respecto al ambiente laboral, enfatizando que en este caso se analiza el espacio físico y las provisiones materiales para el desempeño de las funciones de cada trabajador. Mientras, en el apartado anterior se analizó la relación empresa-trabajadores para el caso de estudio de la cooperativa Crecer Wiñari.

Por consiguiente, en la tabla 6 se conoció que el 28% se encontró al menos insatisfecho con las condiciones laborales, infiriendo que éstas son malas. Se deduce, que las agencias a mayor distancia de la oficina central enfrentan problemas de logística en el transporte de los insumos para el desarrollo de sus actividades. Por lo que, los materiales necesarios no llegan a tiempo. En esta dimensión, el resultado concuerda con el porcentaje de trabajadores que indicaron que el manejo gerencial no era el más apropiado.

En esta dimensión, el porcentaje de trabajadores que indicó que le parece un aspecto neutral ascendió al 42%. Es decir, que no les parece representativo si la provisión de insumos no llega a tiempo; por lo que, se exponen como capaces de resolver mediante planes sencillos de contingencia. Es probable, que se hayan adaptado de mejor manera que otros y empiezan a ser más participativos en función de mantener su estabilidad laboral.

El 30% se encuentra al menos satisfecho, indicando que el ambiente laboral es bueno. Es decir, la provisión de insumos llega a tiempo y que este no representa un problema para el desarrollo de sus funciones cotidianas. Se hace referencia a la distribución geográfica, debido a que las agencias más cercanas a la oficina central, tienen mayor acceso a los materiales necesarios; por lo que, la logística no presenta retrasos, ni constituye una problemática de la institución.

**Tabla 6:** Resultados promedios por dimensión: Representatividad de la variable dependiente Satisfacción Laboral

Variable: Satisfacción laboral			
Dimensiones	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Representatividad	Muy insatisfecho	2	3%
	Insatisfecho	13	22%
	Neutral	25	42%
	Satisfecho	14	23%
	Muy Satisfecho	6	10%
	Total	60	100%

*Nota:* la tabla es el resultante del segundo instrumento de recolección de datos (Minnesota Questionnaire).

*Elaborado por los autores*

La tabla 7 permite establecer el nivel de representatividad de los trabajadores; es decir, si es que estos consideran que sus intereses son bien defendidos por los altos mandos o si la empresa expone con claridad sus percepciones. Es una dimensión, que revela el nivel de afinidad de los trabajadores con sus superiores o el accionar de la empresa, es importante, para que en el corto y largo plazo se puedan generar lazos que incrementen la lealtad del personal ocupado.

Según lo descrito, en la tabla 7 se conoció que el 25% se encontró por lo menos insatisfecho con la representatividad de los altos mandos o de la empresa, infiriendo que su gestión no representa o expresa sus intereses. Es probable, que la dispersión de las agencias en territorio nacional, evidencien una falta de atención en alguna de ellas o, que el nivel presión en las oficinas próximas a la matriz esté incidiendo sobre percepción de los trabajadores.

Al igual, que, en la dimensión anterior, el 42% de los trabajadores sostuvieron que la representatividad de sus intereses en la planificación o exposición del accionar de la empresa, les constituye un aspecto neutral. Por lo que, se evidencia que para ellos es suficiente que la empresa cumpla con mantener la estabilidad laboral y sea cumplido en el pago de sus salarios. En este caso, el nivel de rotación de los trabajadores fue más evidente en las agencias más alejadas de la matriz, donde el control de las funciones de los trabajadores y el nivel de presión fue menor. Lo descrito, permite deducir un costo de oportunidad para los trabajadores, es decir, que la estabilidad laboral que pueden disfrutar depende del cumplimiento de los objetivos o rendimiento individual y colectivo en sus funciones.

El 33% se encuentra al menos satisfecho, indicando que se encuentran bien representados por la empresa o que sus intereses son defendidos por el personal a cargo de administrar cada una de las agencias en las que laboran. Cabe mencionar, que los resultados para esta dimensión fueron acordes

a las respuestas proporcionadas para la dimensión de implicaciones sociales y de carácter que mide el liderazgo administrativo.

**Tabla 7:** Resultados promedios por dimensión: Reconocimiento de la variable dependiente Satisfacción Laboral

Variable: Satisfacción laboral			
Dimensiones	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento	Muy insatisfecho	2	3%
	Insatisfecho	20	33%
	Neutral	13	22%
	Satisfecho	18	30%
	Muy Satisfecho	7	12%
	Total	60	100%

*Nota:* la tabla es el resultante del segundo instrumento de recolección de datos (Minnesota Questionnaire).

*Elaborado por los autores*

Es la dimensión que causa mayores puntos de disrupción entre el liderazgo administrativo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la cooperativa Crecer Wiñari. Al 36% de los encuestados les afecta significativamente que su desempeño no sea reconocido por parte de los altos mandos o de la empresa. En este aspecto, un papel gravitacional es el hecho de que es una las debilidades de la institución financiera no contar con un programa de incentivos o reconocimientos por las metas cumplidas.

A diferencia de las dimensiones anteriores para medir la satisfacción laboral, es el que presentó menor porcentaje de trabajadores con un 22% para quienes la falta de reconocimiento a su labor les parece un aspecto neutral. Esto, no quiere decir que no les gustaría que su desempeño fuese reconocido de alguna manera; por lo que, es probablemente lo que haría falta para que se muestren más participativos o comprometidos con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, llama la atención que al menos un 42% se encuentre por lo menos satisfecho con el reconocimiento de sus actividades. Es probable, que el nivel de reconocimiento pase por las funciones o cargos que desempeñan dentro de la empresa. Es decir, que los encargados de las captaciones de dinero para la cooperativa si tengan un programa de reconocimiento adecuado, que no se extiende hacia otras funciones.

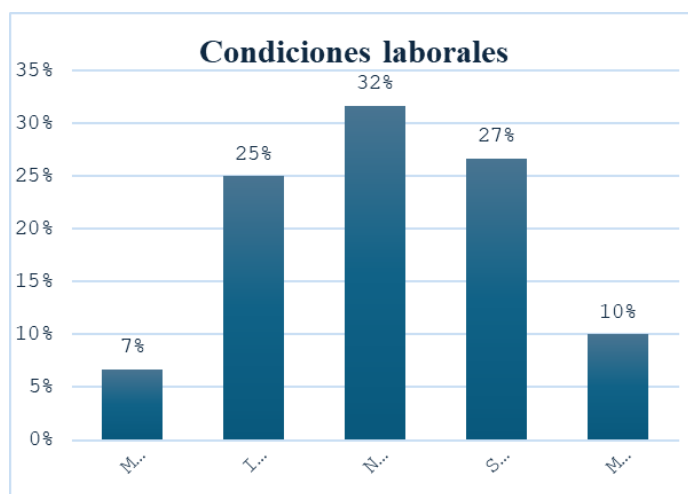
Al recapitular los resultados y análisis a las tablas presentadas para la medición de la satisfacción laboral, se pueden extraer pequeñas conclusiones que permiten aseverar hasta el momento, que no se descarta que un buen número de trabajadores se encuentre satisfecho con su trabajo. En cierta

medida, la cooperativa Crecer Wiñari, cumple con el principio básico de precautelar su salud financiera como estrategia crecimiento económico, incidiendo así sobre la satisfacción laboral representada por la estabilidad en las plazas de trabajo.

### Dimensión Condiciones laborales

En la dimensión de Satisfacción Laboral referida a las condiciones laborales, se analizan cinco indicadores: carga laboral, tipo de trabajo, entorno laboral, y horarios. Los resultados muestran una postura neutral en el 32% de la muestra, que considera las condiciones como normales, destacando que lo importante para ellos es tener empleo, sin que la presión afecte su desempeño o satisfacción. Un 27% se muestra inconforme con las condiciones laborales, mientras que el 37% las considera óptimas. Se infiere que las condiciones varían entre las nueve sucursales, dependiendo de la camaradería y el tipo de liderazgo presente en cada una.

**Figura 8:** Resultado porcentual de la primera dimensión de Satisfacción Laboral



*Nota:* la figura es el resultante del segundo instrumento de recolección de datos (Minnesota Questionarie).

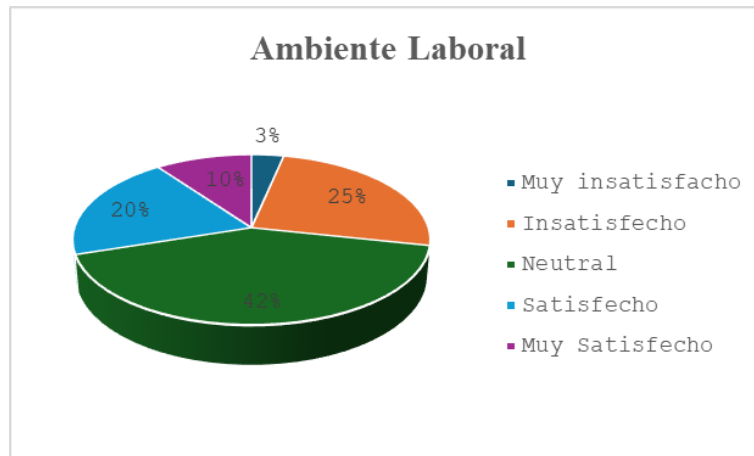
*Elaborado por los autores*

### Dimensión Ambiente Laboral

Por otro lado, la segunda dimensión ambiente laboral recoge mayormente el nivel salarial y si este cubre las necesidades básicas, la estabilidad, las condiciones del puesto de trabajo y las políticas internas de la empresa. Dentro de los 6 indicadores que sustentan a las seis preguntas escogidas como se observa en la Figura N° 9; el 28% muestra disconformidad con esos planteamientos dentro

de la entidad de estudio, la mayoría o el 42% de la muestra exhibe un comportamiento neutral respecto a dichos aspectos, y finalmente el 30% se muestra conforme con cada uno de los postulados planteados en la encuesta.

**Figura 9:** Resultado porcentual de la segunda dimensión de Satisfacción Laboral



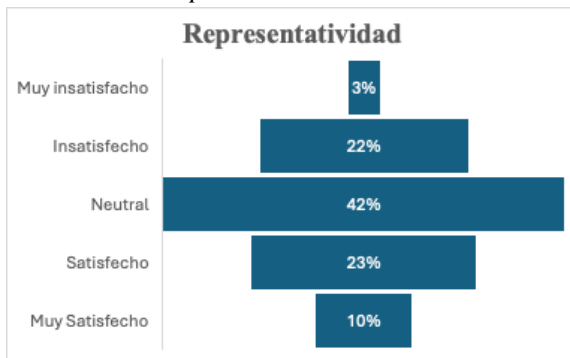
*Nota:* la figura es el resultante del segundo instrumento de recolección de datos (Minnesota Questionarie).  
Elaborado por los autores

Cabe destacar que una cooperativa de ahorro y crédito no posee un solo diseño o extensión de infraestructura, depende del volumen de operaciones transaccionales, en suma, tampoco necesita de la misma cantidad de personal o las exigencias de sueldo por carga laboral, así que el problema de extraer ese resultado es la diferencia entre sitios.

### **Dimensión Representatividad**

En esta categoría denominada representatividad, se busca identificar el nivel de representación y compromiso que siente el encuestado en la forma de aprovechar recursos, como se lo supervisa y si se siente parte del equipo laboral. En suma, el porcentaje de inconformidad es del 25%, la mayoría indica que poseen una representatividad normal o neutral y finalmente el 33% restante indica que siente representación e inclusión de pertenencia en el grupo de trabajo de manera positiva.

**Figura 10:** Resultado porcentual de la tercera dimensión de Satisfacción Laboral



*Nota:* la figura es el resultante del segundo instrumento de recolección de datos (Minnesota Questionarie).

*Elaborado por los autores*

### Dimensión Reconocimiento

La dimensión de reconocimiento en la satisfacción laboral aborda el valor que el trabajador percibe en su puesto, incluyendo el reconocimiento por ideas, el progreso, la capacitación y el desarrollo profesional. Los resultados muestran una evaluación predominantemente negativa, con un 36% de la muestra expresando descontento por la falta de reconocimiento por parte de la entidad bancaria. Un 22% tiene una postura neutral, mientras que el 42% siente que recibe reconocimiento, especialmente en el equipo de captación de dinero de la cooperativa Crecer, que tiene un plan de incentivos por el cumplimiento de metas. Esta dimensión fue la que presentó mayores interrupciones con el liderazgo administrativo.

**Figura 11:** Resultado porcentual de la cuarta dimensión de Satisfacción Laboral



*Nota:* la figura es el resultante del segundo instrumento de recolección de datos (Minnesota Questionarie).

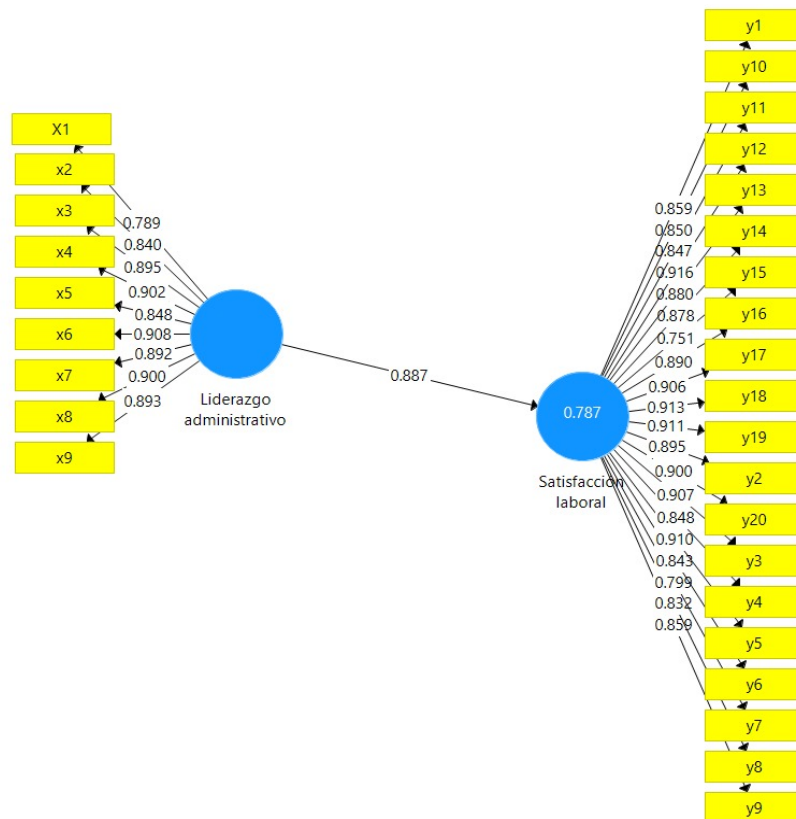
*Elaborado por los autores.*

En conversaciones, fuera de la encuesta se identificó en algunas sucursales, entre las más pequeñas ubicadas en la región Costa que existe un programa de bonificaciones anual, del mejor colaborador por departamento. Y que, en ciertos casos, si hay consideraciones de ascenso por años de servicio que deben estar acompañados de títulos afines al sector financiero. Esto infiere, que no en todas las agencias existen planes de incentivos para el personal que no corresponda al departamento de negocios, que se encarga de las captaciones de dinero de la cooperativa. Revelando, que, si se aplicara en otras agencias en el territorio nacional, el nivel de satisfacción de los trabajadores y la productividad asociada a la misma podría incrementar significativamente.

### Análisis de la regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS)

Una vez realizado a detalle el análisis y segmentación descriptiva de ambas variables y la valoración según sus cuestionarios, se procede a la tabulación interna por pregunta o indicador

Figura 12: Resultado porcentual de la cuarta dimensión de Satisfacción Laboral



Nota: La figura resulta del cálculo inferencial del programa PLS entre ambas variables.

La variable independiente denominada Liderazgo Administrativo como se observa en la figura N° 12 posee nueve indicadores Afinidad profesional, Experiencia, Aptitud de servicio, Gestión de cambio, Decisión, Jerarquía, Comunicación, Motivación y Trabajo en equipo. Cada uno de ellos fue reducido a números del 1 al 5, los mismos que fueron cargados en contraste con la variable dependiente denominada Satisfacción Laboral la cual posee veinte indicadores 28

La correlación de mínimos cuadros parciales, permite visualizar la carga central o R2 de Pearson general al realizar el cálculo, y como se observa en la tabla N° 9 ese resultado da 0,887, la estadística inferencial propone que la correlación es fuerte ya que supera el 0.70 de normalidad.

**Tabla 8:** Resultados de la correlación entre las variables de estudio

Latent Variable Correlations	Liderazgo administrativo	Satisfacción laboral
Liderazgo administrativo	1.000	0.887
Satisfacción laboral	0.887	1.000

*Nota:* La tabla resulta del cálculo inferencial del programa PLS entre ambas variables.

Adicionalmente, como se observa en la tabla N° 10, el promedio de la varianza extraída para cada variable también muestra un resultado superior al 0.70 una de la otra, y la confiabilidad del instrumento se ve aprobada con un Alpha de Cronbach superior al 0.96 para ambos casos. Lo que se interpreta como un instrumento de medición confiable dónde se muestra relación por medio de las varianzas de las variables sujetas a la observación.

Por otra parte, el indicador de mayor valor es el X6 (Aptitud de servicio y coordinación) con un índice de 0.908 como el más representativo sobre la Satisfacción laboral, y su relación más directa recae con el indicador Y12 (Representatividad laboral) con un índice de 0.916, la segunda se consolida como la Y 18 (Oportunidades de crecimiento) con un índice de 0.913

**Tabla 9:** Resultados promedios por dimensión de la variable dependiente

	Cronbach Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Liderazgo administrativo	0.961	0.963	0.967	0.765
Satisfacción laboral	0.983	0.984	0.984	0.758

*Nota:* La tabla resulta del cálculo inferencial del programa PLS entre ambas variables.



En síntesis, si un líder aplica una coordinación en su equipo, sus colaboradores se sienten representados y tienen una perspectiva de desarrollo interno en la empresa, es decir que el reconocimiento supera a la remuneración en la relación entre estas dos variables dentro de la cooperativa “Crece Wiñari”.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El análisis de las variables liderazgo administrativo y satisfacción laboral en la Cooperativa Crece Wiñari permitió identificar heterogeneidad en los estilos de liderazgo predominantes. En agencias cercanas a la matriz, se evidenció un liderazgo autocrático caracterizado por rigidez estructural y concentración en la toma de decisiones, mientras que en agencias de la región Costa prevaleció un liderazgo democrático, con mayor consideración de las ideas de los trabajadores. A pesar de estas diferencias, la satisfacción laboral se mantuvo dentro de los estándares normales, aunque el reconocimiento laboral presentó una disrupción significativa respecto a otras dimensiones, superando el impacto positivo de la estabilidad laboral y la remuneración percibida.

El análisis mediante mínimos cuadrados parciales (PLS) mostró una relación significativa entre el liderazgo administrativo y la satisfacción laboral, con un coeficiente de Pearson  $R = 0,89$ . Asimismo, se determinó una incidencia directa en al menos un vector de cointegración con la variable dependiente, la cual superó el 75%. Finalmente, la alta rotación laboral y otros problemas identificados están relacionados con la falta de reconocimiento al trabajo de los colaboradores, impactando negativamente en su satisfacción laboral.

Además, es esencial diseñar e implementar programas de capacitación periódica para los empleados de niveles inferiores. Estos programas deben enfocarse en fomentar su desarrollo profesional y optimizar el uso de recursos, lo que, a su vez, mejorará el rendimiento en distintas áreas laborales. La capacitación continua permitirá a los empleados estar mejor preparados para afrontar los retos del entorno laboral y contribuirá al crecimiento y competitividad de la cooperativa.

La creación de un programa de reconocimientos e incentivos, adaptado a las responsabilidades de cada puesto, es una medida crucial para aumentar la motivación y el desempeño de los colaboradores. Dicho programa debe incluir incentivos tanto económicos, como bonos y becas para estudios superiores, como no económicos, para abarcar diversas necesidades y expectativas.

Además, la instauración de un cuadro de honor por área permitirá destacar a los empleados más sobresalientes, incentivando a otros a alcanzar un alto rendimiento.

Finalmente, se recomienda diseñar estrategias específicas para atender las necesidades laborales de los empleados, lo que puede incrementar significativamente la eficiencia organizacional. Los beneficios derivados de programas de reconocimiento y apoyo superan ampliamente los costos de implementación, lo que contribuye al cumplimiento más rápido y eficiente de los objetivos corporativos. Este enfoque también mejorará la percepción del liderazgo administrativo dentro de la cooperativa, fortaleciendo su relación con los empleados y promoviendo un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

## Referencias

1. CRECER. (Mayo de 2024). Obtenido de <https://crecer.fin.ec/contactenos/>
2. Amaru, A. (2019). Fundamentos de Administración. México: Pearson. Obtenido de <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>
3. Rabanal, R., & Huamán, C. (2019). ipo de liderazgo de jefes de oficina y rendimiento laboral de trabajadores administrativos. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(2), 26 - 30. doi:<http://dx.doi.org/10.25127/rcsh.20192.525>
4. Moreta, R., Romero, A., & Carrera, P. (2023). Satisfacción laboral de los trabajadores de una cooperativa de ahorro y crédito. *INGENIUM ET POTENTIA* Revista Electrónica Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura, 5(5), 1009 - 1022. Obtenido de <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/ingeniumetpotentia/article/view/2703/4892>
5. Navarrete, M., Vera, L., & Zambrano, G. (2024). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral. *Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de abril Ltda. Digital Publisher CEIT*, 9(2), 511 - 523. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9398946>
6. Pacheco, G., & Ramos, Y. (2020). Evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente interno en una cooperativa de ahorro y crédito. *Polo del Conocimiento: Revista*

- científico - profesional, 5(7), 722 - 735. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9083760>
7. Weiss, Dawis, England, & Lofquist. (1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire--Short Form. *American Psychological Association*, 5(1), 1-20. doi:10.1037/t08880-000
  8. Martins, H., & Proença, T. (2012). Minnesota satisfaction questionnaire: psychometric properties and validation in a population of portuguese hospital workers. *FEP Journal—Economics & Management: Working Paper*, 471(1), 1-23. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Helena-Martins-9/publication/320643153\\_Minnesota\\_satisfaction\\_questionnaire\\_psychometric\\_properties\\_and\\_validation\\_in\\_a\\_population\\_of\\_portuguese\\_hospital\\_workers/links/60463dbfa6fdcc9c78217156/Minnesota-satisfaction-qu](https://www.researchgate.net/profile/Helena-Martins-9/publication/320643153_Minnesota_satisfaction_questionnaire_psychometric_properties_and_validation_in_a_population_of_portuguese_hospital_workers/links/60463dbfa6fdcc9c78217156/Minnesota-satisfaction-qu)
  9. Higgs, M., & Dulewicz, V. (2015). Leadership dimensions questionnaire: test manual. *Reserch Journal*, 1(1), 1-13. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/299428139\\_Leadership\\_dimensions\\_questionnaire\\_test\\_manual](https://www.researchgate.net/publication/299428139_Leadership_dimensions_questionnaire_test_manual)
  10. Paredes, D., Ajala, E., Calderón, L., Guerra, V., & Otavalo, T. (2022). Repercusión del liderazgo en la satisfacción laboral en el supermercado TÍA de Atuntaqui y Santa María de Otavalo en la provincia de Imbabura - Ecuador. *Revista Espacios*, 43(12), 30 - 47. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a22v43n12/a22v43n12p03.pdf>
  11. Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria*, 4(2), 1510 - 1523. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/219>
  12. Velasteguí, R., Ferire, E., Mayorga, M., & Tello, L. (2021). Liderazgo empresarial en tiempos COVID-19: Caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. *Revista Ciencia & Tecnología*, 21(32), 9 - 21. Obtenido de <https://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/483/571>
  13. Crosby, G. (2020). Lewin's Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 398-401. doi:10.1177/002188632097981

14. Tovar, S., Vargas, S., & Martínez, M. (2019). Estilos de liderazgo en instituciones de educación media. *Documentos De Trabajo ECACEN*, 1(1), 1-7. doi:10.22490/ECACEN.3475
15. Kouzes, J., & Posner, B. (2005). *El Desafío del liderazgo: Cómo Obtener Permanentemente Logros Extraordinarios*. Granica S.A. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JNXiciJBHMwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+Modelo+de+los+Cinco+Componentes+del+Liderazgo+de+Kouzes+y+Posner:&ots=d16xRgea9Z&sig=KJQByNPLeAjvIow3WDOExq1r6A8#v=onepage&q&f=false>
16. Hersey, P., & Blanchard, K. (2019). *Historia del pensamiento administrativo: Liderazgo situacional*. McGraw Hill. Obtenido de [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia\\_Pensamiento\\_Administrativo\\_2017/pdf/S09.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia_Pensamiento_Administrativo_2017/pdf/S09.pdf)
17. Olvera, E., Pedroni, F., & Almeyda, E. (2020). "Liderazgo de equipos a partir de un análisis de temperamentos y el Grid Gerencial. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(5), 1-13. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/05/grid-gerencial.html>
18. Pujol, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. doi:10.18046/j.estger.2018.146.2809
19. Oldham, G., & Hackman, R. (1978). *Work Design in the Organizational Context*. YALE UNIV NEW HAVEN CONN SCHOOL OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT, 1(1), 1-51. Obtenido de <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA063090.pdf>
20. Funder, D., Hanes, E., & Kawamoto, S. (2012). The Person-Situation Debate and the Assessment of Situations. *The Japanese Journal of Personality*, 21(1), 1-11. doi:10.2132/personality.21.1
21. Reyes, A., & Salgado, J. (2021). Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 7(30), 1-12. doi:10.46377/dilemas.v8i.2782
22. Gómez, C., Fernández, C., & Inda, M. (2023). Evaluación de la satisfacción laboral docente. Revisión teórica y estudio comparativo. *Revista Española de Educación Comparada*, 30(42), 359-377. doi:10.5944/reec.42.2023.35600

23. Gibbons, T. (1987). Revisiting: The question of born vs. made: Toward a theory of development of transformational leaders. The Fielding Institute ProQuest Dissertations & Theses,. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/1aaf697459c8141f46353233daf01ff1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
24. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. DeBolsillo. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/El\\_1%C3%ADder\\_resonante\\_crea\\_m%C3%A1s.html?id=dfjeCwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/El_1%C3%ADder_resonante_crea_m%C3%A1s.html?id=dfjeCwAAQBAJ&redir_esc=y)
25. Bolman, L., & Deal, T. (1995). Leading with soul: An uncommon journey of spirit. Jossey-Bass,. Obtenido de <https://ejournals.bc.edu/index.php/cej/article/download/585/574/581>
26. Blake, R., & Mouton, J. (1962). Overevaluation of own group's product in intergroup competition. *The Journal of abnormal and social psychology*, 64(3), 237-238. doi:10.1037/h0045857
27. Goldberg, L. (2001). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. En S. Hyman, *Personality and Personality Disorders* (pág. 350). Routledge. doi:10.4324/9780203822845
28. Frederick Herzberg. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Obtenido de [https://www.prosis.com/uploads/2/9/5/6/2956750/herzburg\\_article.pdf](https://www.prosis.com/uploads/2/9/5/6/2956750/herzburg_article.pdf)
29. Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Rand McNally. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=ED051271>
30. Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-720. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/a7ca75cdd8bd805ef913f99d357dca73/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1821511>