



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La gestión gerencial en la toma de decisiones de la Cooperativa San José del
Cantón Chimbo

**Trabajo de Titulación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas**

Autor:

León Bayas, Andersson Alejandro

Tutor:

MgSc. Cristina Cecilia Mendoza Bazantes

Riobamba, Ecuador. 2026

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, Andersson Alejandro León Bayas, con cédula de ciudadanía 0250333127, autor (a) (s) del trabajo de investigación titulado: La gestión gerencial en la toma de decisiones de la Cooperativa San José del Cantón Chimbo, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mí exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 09 de febrero del 2026



Andersson Alejandro Leon Bayas

C.I:0250333127

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, MgSc. Cristina Cecilia Mendoza Bazantes catedrático adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado La gestión gerencial en la toma de decisiones de la Cooperativa San José del Cantón Chimbo, bajo la autoría de Andersson Alejandro León Bayas; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 9 días del mes de febrero de 2026



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:

CECILIA CRISTINA

MENDOZA BAZANTES

MgSc. Cristina Cecilia Mendoza Bazantes

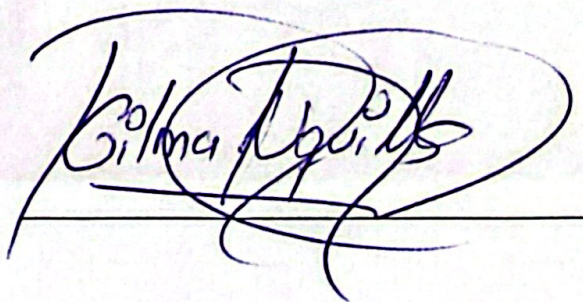
C.I:0201899309

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación La gestión gerencial en la toma de decisiones de la Cooperativa San José del Cantón Chimbo por Andersson Alejandro Leon Bayas, con cédula de identidad número 0250333127, bajo la tutoría de MgSc. Cecilia Cristina Mendoza Bazantes; certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba el 25 de junio de 2026

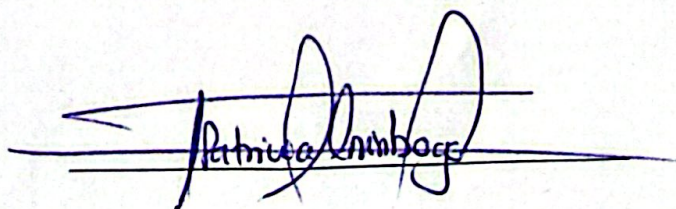
Ing. Gilma Uquillas, PhD.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO

A large, stylized handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line.

Ing. Cintya Tello, Mgs.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line.

Ing. Patricia Chiriboga, Mgs.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line.



CERTIFICACIÓN

Que, **LEON BAYAS ANDERSSON ALEJANDRO** con CC: **0250333127**, estudiante de la Carrera **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Facultad de **CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado "**La gestión gerencial en la toma de decisiones de la Cooperativa San José del Cantón Chimbo**", cumple con el 6 % de similitud y el 6% de IA de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **COMPILATION**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 09 de junio de 2026



Validar únicamente en Firma@C.
Firmado electrónicamente por:
**CECILIA CRISTINA
MENDOZA BAZANTES**

Mgs. Cristina Cecilia Mendoza Bazantes
TUTOR(A)

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi formación académica.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios realizados a lo largo de mi vida, los cuales han sido fundamentales para alcanzar este logro. Gracias por creer en mí incluso en los momentos de dificultad.

A mi hermano mayor, por su ejemplo, consejos y apoyo constante, que han sido una fuente de motivación para seguir adelante y no rendirme ante los desafíos.

A mi novia, por su amor, paciencia y comprensión durante este proceso, por acompañarme en cada etapa y ser un pilar fundamental en los momentos de cansancio y duda.

A mis amigos Fernanda, Alisson, Bryan y Brandon, por su amistad sincera, apoyo incondicional y palabras de ánimo a lo largo de esta etapa universitaria, haciendo el camino más llevadero y significativo.

A mi familia en general, por su acompañamiento y apoyo constante.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer sinceramente a la Universidad Nacional de Chimborazo por permitirme formar parte de esta prestigiosa institución para mi desarrollo académico y profesional.

Un agradecimiento especial a mi tutora MgSc. Mendoza Bazantes Cecilia Cristina, por su invaluable acompañamiento, dedicación y guía durante todo el proceso de investigación. Sus buenos consejos y retroalimentación fueron necesarios para concluir este trabajo de titulación.

Quiero agradecerle a cada uno de los profesores de la carrera de Administración de Empresas por contribuir a mi desarrollo académico y profesional con sus enseñanzas la experiencia adquirida y el compromiso con la formación educativa.

Finalmente doy gracias a todos los que formaron parte de este crucial periodo de mi vida, y dejaron experiencias que, en un futuro, ayudarán a moldear y desarrollar aún más como persona y profesional.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICAS

RESUMEN

ABSTRACT

1. INTRODUCCION.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	19
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 GENERAL.....	20
1.4.2 ESPECÍFICOS.....	20
1.5 ANTECEDENTES	20
CAPÍTULO II.....	22

2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 GESTIÓN GERENCIAL	22
2.1.1 IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS.....	22
2.1.2 FUNCIONES DE LA GESTIÓN GERENCIAL	22
2.1.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
2.1.2.2 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS.....	23
2.1.2.3 DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.....	23
2.1.2.4 CONTROL Y EVALUACIÓN	23
2.1.3 NIVELES DE LA GESTIÓN GERENCIAL	24
2.1.3.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	24
2.1.3.2 GESTIÓN TÁCTICA.....	24
2.1.3.3 GESTIÓN OPERATIVA	25
2.1.4 ESTILOS Y COMPETENCIAS GERENCIALES	25
2.1.4.1 ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL	25
2.1.4.2 COMPETENCIAS CLAVE DEL GERENTE MODERNO	25
2.1.4.3 HABILIDADES TÉCNICAS, HUMANAS Y CONCEPTUALES.....	25
2.1.5 HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN GERENCIAL	26
2.1.5.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	26
2.1.5.2 INDICADORES DE GESTIÓN (KPIs)	26
2.1.5.3 MÉTODOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	26
2.2 TOMA DE DECISIONES.....	27

2.2.1	TIPOS DE DECISIONES	27
2.2.2	IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.3	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	28
2.2.3.1	MODELOS CLÁSICOS.....	28
2.2.3.2	ETAPAS DEL PROCESO DECISORIO.....	28
2.2.4	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES	29
2.2.4.1	FACTORES INTERNOS	29
2.2.4.2	FACTORES EXTERNOS.....	29
2.2.4.3	SESGOS COGNITIVOS Y ASPECTOS PSICOLÓGICOS	29
2.2.5	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	30
2.2.5.1	MÉTODOS CUANTITATIVOS.....	30
2.2.5.2	MÉTODOS CUALITATIVOS.....	30
2.2.5.3	SISTEMAS DE APOYO A LAS DECISIONES (DSS).....	30
2.2.6	CALIDAD DE LAS DECISIONES GERENCIALES.....	31
2.2.6.1	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	31
2.2.6.2	EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DECISORIA	31
2.2.6.3	GESTIÓN DEL RIESGO E INCERTIDUMBRE.....	31
	CAPÍTULO III.	33
3.	METODOLOGIA.....	33
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.1.1	DESCRIPTIVA	33

3.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	33
3.2.1	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	33
3.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	33
3.3.1	TÉCNICA.....	33
3.4	POBLACIÓN DE ESTUDIO Y TAMAÑO DE MUESTRA.....	34
3.4.1	POBLACIÓN	34
3.4.2	MUESTRA	35
3.5	HIPÓTESIS	36
3.6	MÉTODOS DE ANÁLISIS, Y PROCESAMIENTO DE DATOS.	36
3.6.1	PRUEBA DE FIABILIDAD	37
3.6.1.1	ALFA DE CRONBACH	37
	CAPÍTULO IV.....	39
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
4.1	RESULTADOS	39
4.1.1	ENCUESTA	39
4.1.2	ENTREVISTA.....	54
4.2	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	57
4.3	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	59
	CAPÍTULO V.....	60
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
5.1	CONCLUSIONES.....	61

5.2	RECOMENDACIONES	61
CAPÍTULO VI		63
6.	PROPUESTA	63
6.1	INTRODUCCIÓN.....	63
6.2	OBJETIVO	64
6.3	DIAGNÓSTICO PREVIO	64
6.4	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	66
6.5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	67
6.6	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA	69
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	71
8.	ANEXOS	74
8.1	ANEXO A. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	74
8.2	ANEXO B. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	75
8.3	ANEXO C. ENCUESTA PARA TRABAJO DE TITULACIÓN	77
8.4	ANEXO D. GUÍA DE ENTREVISTA PARA TRABAJO DE TITULACIÓN	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Número de trabajadores de la cooperativa	35
Tabla 2	Resumen de los casos	37
Tabla 3	Alfa de Cronbach.....	38
Tabla 4	Liderazgo auténtico	39
Tabla 5	Toma de decisiones	40
Tabla 6	Parte comunicacional.....	41
Tabla 7	Expectativas del líder.....	43
Tabla 8	Cursos de capacitación	45
Tabla 9	Socialización de la toma de decisiones.....	46
Tabla 10	Organigramas estructurales	48
Tabla 11	Ambiente laboral	49
Tabla 12	Nivel de confianza	51
Tabla 13	Representante legal y responsable.....	52
Tabla 14	Resumen del procesamiento de los casos	57
Tabla 15	Tabla cruzada.....	57
Tabla 16	Pruebas de chi-cuadrado	58
Tabla 17	Estrategias Propuestas	66
Tabla 18	Plan de Implementación	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Liderazgo auténtico	39
Gráfico 2	Toma de decisiones	41
Gráfico 3	Parte comunicacional.....	42
Gráfico 4	Expectativas del líder	44
Gráfico 5	Cursos de capacitación	45
Gráfico 6	Socialización de la toma de decisiones	47
Gráfico 7	Organigramas estructurales	48
Gráfico 8	Ambiente laboral	50
Gráfico 9	Nivel de confianza	51
Gráfico 10	Representante legal y responsable.....	53

RESUMEN

Este estudio investiga el impacto de la gestión gerencial en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda." en el cantón Chimbo, provincia de Bolívar. La investigación se interesa en cómo determinar mejor la calidad de las decisiones estratégicas y operativas en una institución cooperativa: liderazgo, comunicación, participación del personal y conocimiento organizacional.

La investigación es descriptiva, con un diseño de campo aplicado a una muestra representativa de 253 empleados distribuidos en 12 sucursales y 3 ventanillas de servicio. El método de recolección de datos se realizó a través de encuestas y entrevistas, mientras que la hipótesis se probó utilizando la prueba de Chi-cuadrado de Pearson (149.821; $p < 0.05$) y verificó una relación estadísticamente significativa entre las variables.

Los resultados de esta investigación indican importantes fortalezas (el 92.9% del personal identifica un liderazgo auténtico, el 91% son tomadores de decisiones y la institución tiene fuertes indicadores financieros ROA 1.5%, liquidez 62.89%, ganancia \$1,400,000 y calificación de riesgo de AA). En cuanto a los aspectos susceptibles de mejora, se identificó un conocimiento limitado de la estructura organizacional, considerando que únicamente el 57,4% del personal manifiesta conocer tanto el organigrama estructural como el funcional. De igual manera, se evidenciaron deficiencias en los procesos de comunicación bidireccional, situación que puede afectar la coordinación y el flujo oportuno de información dentro de la institución.

Palabras claves: Gestión gerencial, Toma de decisiones, Liderazgo, Cooperativa de ahorro y Crédito.

ABSTRACT

This study investigates the impact of managerial management on decision-making at the Savings and Credit Cooperative "San José Ltda." in the Chimbo canton, Bolívar province. The research focuses on determining how leadership, communication, staff participation, and organizational knowledge influence the quality of strategic and operational decisions in a cooperative institution.

The research is descriptive in nature, using a field design with a representative sample of 253 employees across 12 branches and 3 service offices. Data collection was conducted through surveys and interviews, and the hypothesis was tested using Pearson's Chi-square test ($\chi^2 = 149.821$; $p < 0.05$), confirming a statistically significant relationship between the variables.

The results of this research indicate important strengths, 92.9% of the staff identify authentic leadership, 91% participate as decision-makers, and the institution has strong financial indicators: ROA of 1.5%, liquidity of 62.89%, profits of \$1,400,000, and an AA risk rating. Regarding areas requiring improvement, limited knowledge of the organizational structure was noted, as only 57.4% of staff reported being familiar with both the structural and functional organizational charts. Likewise, deficiencies in two-way communication processes were identified, which may affect coordination and the timely flow of information within the institution.

Keywords: Managerial management, Decision-making, Leadership, Savings and Credit Cooperative.



Reviewed by:
Ms.C. Ana Maldonado León
ENGLISH PROFESSOR
C.I.0601975980

CAPÍTULO I.

1. INTRODUCCION.

La gestión gerencial constituye un pilar fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas, particularmente en el sector cooperativo de ahorro y crédito, donde la naturaleza democrática y participativa de estas instituciones demanda modelos de gestión que equilibren eficiencia operativa con principios de solidaridad y participación. En Ecuador, las cooperativas son actores económicos estratégicos que aprovechan fondos, crean empleos y ayudan al desarrollo del desarrollo local. Por lo tanto, deben tener prácticas de gestión que combinen su competitividad en el mercado con su alineación con principios fundamentales. Sin embargo, este equilibrio no se basa solo en consideraciones internas sobre planificación estratégica o gestión de recursos, sino que es una cuestión de la capacidad gerencial para tomar decisiones correctas, oportunas y participativas que incluyan diversos enfoques y tengan en cuenta tanto las necesidades financieras como los intereses de la comunidad.

La toma de decisiones, un proceso mediante el cual los gerentes analizan la información disponible, evalúan alternativas y seleccionan cursos de acción que determinan la dirección organizacional tanto a corto como a largo plazo, es una de estas características fundamentales. La calidad de estas decisiones es más que un índice financiero (rentabilidad, liquidez, solvencia) que la organización desea medir y también impacta el clima organizacional, la dedicación de los empleados y la confianza de los socios. En las organizaciones cooperativas que consideran todos los caminos posibles para tomar decisiones desde un equilibrio entre transparencia, participación y responsabilidad, la gestión gerencial se enfrenta a una dificultad adicional de gestionar entre la autonomía ejecutiva y la consulta democrática, la eficiencia operativa y la deliberación colectiva, la visión estratégica y el respeto por el institucionalismo cooperativo. Esta complejidad otorga a la relación entre la gestión gerencial y la toma de decisiones no solo un significado académico sino también práctico para el análisis.

La provincia de Bolívar, en particular en el cantón Chimbo; San José Ltda. La Cooperativa de Ahorro y Crédito se convierte entonces en la institución financiera más grande de la región con 100.500 socios y clientes, \$313 millones en activos, \$35 millones en patrimonio, y una calificación de riesgo de AA para la organización que sirve como

referencia de la solidez y confiabilidad de este sistema financiero cooperativo de Ecuador. Esta trayectoria de 28 años de operación, consolidada a través de 12 sucursales y 3 ventanillas de servicio que brindan servicios a emprendedores y familias de la región, incita a la discusión sobre lo que ha permitido esta expansión gradual y, en consecuencia, la contribución de la gestión gerencial como la influencia en el desarrollo de un modelo de decisión que abarca un rendimiento económico superior, crecimiento organizacional y compromiso social. Este estudio busca explorar esa conexión, ofreciendo una comprensión profunda de cómo las prácticas gerenciales influyen en los procesos decisorios y, a través de ellos, en el desempeño institucional integral.

1.1 Planteamiento del problema

La COAC San José Ltda. es una institución financiera que ha ido creciendo gradualmente, es así que tiene agencias en provincias estratégicas del país, brindando varios servicios a los socios emprendedores, teniendo proyectos con varias organizaciones financieras en lo relacionado a la capacitación de sus empleados con la participación limitada de los empleados. Por tal razón se ha mantenido rezagada en términos de crecimiento por falta de conocimientos administrativos en el accionar interno y externo de la administración gerencial, a ello se suma la limitada toma de decisiones oportunas en buscar estrategias de liderazgo corporativo para incursionar en el en las finanzas mercado local y nacional, aspectos que han generado desconfianza y falta de oportunidades a nivel administrativo.

Adicionalmente, la falta de una comunicación efectiva tanto horizontal como vertical ha generado un entorno fragmentado en la COAC “San José Ltda.”, ya que los empleados no cuentan con conocimientos de gestión gerencial y liderazgo que les permita desarrollarse con eficiencias en sus actividades diarias, mediante el aporte de nuevas experiencias y creatividades en procura de que la gerencia pueda tomar decisiones correctivas a través de estrategias claras y eficientes.

La ausencia de un liderazgo claro, motivador e integrador por parte de la gerencia, se observan estilos de dirección que tienden a ser autocráticos y poco participativos, generando descontento y falta de alineación con los objetivos de la cooperativa entre los mandos medios y el personal administrativo.

La falta de direccionamiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa como también una comunicación asertiva impiden el cumplimiento de las funciones administrativas, por lo tanto, el plan estratégico no se cumple en un 100%. Las funciones técnico-financieras por parte del personal operativo están sujetas a las disposiciones de los entes de control, teniendo claro que la asamblea de representantes es el órgano de control de las funciones del gerente el cual es el representante legal de esta entidad financiera.

Existe una percepción generalizada entre empleados y empleados de que muchas de las decisiones estratégicas y operativas adoptadas por la gerencia no responden a los intereses colectivos de la cooperativa, sino a criterios personales, a la búsqueda de beneficios particulares o a la conveniencia de un grupo reducido.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo la gestión gerencial influye en la toma de decisiones de la Cooperativa San José del cantón Chimbo?

1.3 Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. enfrenta una problemática gerencial compleja que, pese a sus sobresalientes indicadores financieros y su posicionamiento como la institución financiera más grande de la provincia Bolívar, amenaza su sostenibilidad organizacional y su capacidad de crecimiento estratégico. Existen ciertas debilidades estructurales que se pueden observar en un lado: la gestión del conocimiento organizacional. Al mismo tiempo, la continua ausencia de participación del personal en los procesos de toma de decisiones está afectando este proceso. Esto afecta el clima organizacional, el compromiso del personal y la calidad de las decisiones estratégicas, simplemente porque excluye la experiencia especializada y las perspectivas que mejorarían la efectividad de una institución.

Bajo esta perspectiva, resulta necesario profundizar el análisis de estas variables con el propósito de fortalecer tanto la gestión gerencial como los procesos decisionales que respaldan el desarrollo institucional. También es importante reconocer los mecanismos a través de los cuales la gestión gerencial apoya (o socava) este equilibrio, ya que las

organizaciones democráticas generalmente requieren un acto de equilibrio entre la eficiencia del ejecutivo y la naturaleza democrática de la cooperación (participación, transparencia).

Esta investigación es sólida desde varios puntos de vista. En términos académicos, contribuye a la literatura sobre gestión gerencial y toma de decisiones en sectores de economía popular y solidaria (un tema escasamente explorado en Ecuador, particularmente en cooperativas de ahorro y crédito de segmento 1 que operan en provincias con características socioeconómicas específicas como Bolívar). En este sentido, los resultados de la investigación contribuirán al fortalecimiento de la práctica gerencial mediante la comprobación de la relación existente entre elementos como el liderazgo auténtico, la comunicación bidireccional y el conocimiento organizacional con la calidad de las decisiones estratégicas dentro de las organizaciones cooperativas. Por consiguiente, se dispondrá de una base de referencia que podrá ser considerada en estudios e intervenciones desarrolladas en entidades con características similares dentro del sistema financiero cooperativo ecuatoriano.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Determinar cómo la gestión gerencial influye en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. del cantón Chimbo

1.4.2 Específicos

- Identificar la situación actual de la gestión gerencial y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. del cantón Chimbo.
- Contrastar los fundamentos teóricos de gestión gerencial y toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. del cantón Chimbo.
- Plantear estrategias de gestión gerencial que optimicen la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. del cantón Chimbo.

1.5 Antecedentes

En el trabajo de investigación de la Universidad Nacional de Chimborazo desarrollado por Trujillo & Mendoza, (2024). La gestión financiera y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda. de la ciudad de Guaranda, el

objetivo de este trabajo de investigación fue determinar la influencia de la gestión financiera y la toma de decisiones en la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda. en la ciudad de Guaranda, la propuesta de un modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la gestión financiera de la cooperativa Juan Pío de Mora, proporciona una herramienta poderosa para la planificación y el control estratégico. Concluye en que este modelo facilita la integración de diversas perspectivas, como la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento

La investigación de Saltos & Zambrano (2018) en la Universidad Nacional de Chimborazo, titulada "Toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa Arsaico Cía. Ltda., Cantón Chambo, período 2016", tenía como objetivo principal reconocer y resolver problemas internos dentro de la empresa. La tarea de tomar decisiones es un procedimiento difícil y estresante para un gerente, ya que si no se ejecuta bien o se cometen errores, el rendimiento y el progreso para lograr los objetivos también podrían verse afectados, influyendo negativamente en el desarrollo y crecimiento económico de la organización. Si estos problemas no se resuelven a tiempo, representan un riesgo significativo para la empresa.

El estudio concluye que la falta de una adecuada toma de decisiones, junto con deficiencias en el proceso administrativo y la escasa participación del personal en la planificación, ha ocasionado un desconocimiento del modelo administrativo en la empresa.

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1 Gestión gerencial

La gestión gerencial es entendida en la literatura contemporánea como un conjunto de procesos coordinados mediante los cuales las organizaciones planifican, organizan, dirigen y controlan sus recursos para alcanzar metas establecidas de manera eficiente y eficaz. Este enfoque integra acciones decisionales continuas que permiten ajustar las estrategias ante cambios internos y externos, enfatizando la importancia de la toma de decisiones como un componente dinámico de la gestión organizacional (Silva Aguilar et al., 2025)

2.1.1 Importancia en las organizaciones modernas

La gestión gerencial en contextos contemporáneos es crucial para asegurar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, dado que facilita el alineamiento entre recursos, metas organizacionales y respuesta a las exigencias del entorno. Este proceso, fundamentado en la interrelación entre planificación estratégica, liderazgo efectivo y evaluación continua, permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos, económicos y sociales, mejorando su desempeño global (Silva Aguilar et al., 2025)

2.1.2 Funciones de la gestión gerencial

Las funciones de la gestión gerencial constituyen los procesos clave mediante los cuales los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización para alcanzar objetivos estratégicos y operativos de forma eficaz y eficiente. Este conjunto de capacidades funcionales no solo permite estructurar el quehacer organizacional sino también adaptarse a entornos dinámicos y complejos (Khalilov et al., 2025).

2.1.2.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una función esencial de la gestión gerencial que consiste en definir a largo plazo los objetivos de una organización, analizar su contexto

interno y externo, y establecer cursos de acción claros para alcanzar esos objetivos. Este proceso requiere anticipar tendencias, asignar recursos de manera óptima y diseñar estrategias que alineen todas las actividades organizacionales con la visión y misión institucionales (Khalilov et al., 2025). El plan estratégico actúa como un marco estructurado que orienta la toma de decisiones, fomenta la coherencia entre diferentes áreas de la empresa y permite responder a los cambios del entorno con mayor resiliencia.

2.1.2.2 Organización de recursos

La función de organización se refiere a la estructuración sistemática de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una entidad con el fin de ejecutar los planes estratégicos establecidos. Esta función implica definir roles y responsabilidades, diseñar estructuras jerárquicas y operativas, establecer mecanismos de comunicación efectivos y coordinar los recursos distribuidos en distintos niveles y departamentos. La organización eficiente favorece la cooperación interna y asegura la disponibilidad de capacidades necesarias para cumplir metas institucionales (Khalilov et al., 2025).

2.1.2.3 Dirección y liderazgo

La dirección representa la función gerencial encargada de guiar, influenciar y motivar a los miembros de la organización para desempeñar sus tareas en concordancia con los objetivos planteados. Incluye la aplicación de estilos de liderazgo efectivos, la comunicación clara de metas, la resolución de conflictos, y el fomento de un clima laboral positivo que incentive el compromiso y la productividad. En la literatura reciente se destaca que las competencias de liderazgo, como la visión estratégica, la adaptabilidad y la habilidad para inspirar equipos, son determinantes en la eficacia de la gestión gerencial (Khalilov et al., 2025). El liderazgo no solo dirige personas sino que también facilita la creación de culturas organizacionales orientadas al aprendizaje y la innovación.

2.1.2.4 Control y evaluación

La función de control implica monitorear y evaluar de manera sistemática el desempeño de la organización frente a los objetivos y estándares definidos en el plan estratégico. Este proceso comprende la recopilación de datos de desempeño, la comparación con metas establecidas, la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario.

Por otra parte la gestión gerencial comprende un conjunto organizado de procesos a través de los cuales los directivos orientan, coordinan y supervisan los recursos de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos, especialmente en entornos caracterizados por cambios constantes y elevados niveles de complejidad (Mencía Sánchez et al., 2023). Esta concepción enfatiza que la gerencia no se limita a administrar recursos, sino que integra procesos de toma de decisiones, liderazgo y control para sostener el desempeño organizacional en el tiempo.

2.1.3 Niveles de la Gestión Gerencial

En los niveles de la gestión gerencial encontramos 3 niveles, el estratégico, el táctico y el operativo

2.1.3.1 Gestión estratégica

La gestión estratégica es el proceso mediante el cual la alta dirección define el rumbo de largo plazo de la organización, formula la visión, misión y objetivos corporativos, y diseña estrategias que permiten adaptarse al entorno competitivo y generar ventajas sostenibles (Kunc, 2024). Por lo tanto, su alcance es transversal y afecta a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

2.1.3.2 Gestión táctica

La gestión táctica se refiere al nivel de dirección encargado de traducir las estrategias corporativas en planes funcionales y programas de acción para las distintas áreas de la organización (Mencía Sánchez et al., 2023). Los autores explican que los mandos medios cumplen un rol de enlace entre la alta dirección y el nivel operativo, garantizando que los objetivos estratégicos se conviertan en metas alcanzables.

Asimismo, la gestión táctica se caracteriza por coordinar recursos, supervisar procesos intermedios y evaluar el desempeño de las unidades funcionales para asegurar coherencia con los lineamientos estratégicos generales (Negrín Sosa et al., 2024). De esta manera, este nivel gerencial permite que las decisiones estratégicas se materialicen en acciones concretas.

2.1.3.3 Gestión operativa

La gestión operativa corresponde al nivel encargado de ejecutar directamente los procesos diarios, asegurando que las tareas se realicen conforme a los estándares de calidad, tiempo y costo establecidos por la organización (Negrín Sosa et al., 2024). Este autor señala que el nivel operativo convierte los planes tácticos en resultados tangibles mediante la supervisión continua del desempeño.

Del mismo modo, la gestión operativa se orienta al control inmediato de actividades, al uso eficiente de recursos y a la corrección de desviaciones en tiempo real para garantizar la estabilidad del sistema organizacional (Mencia Sánchez et al., 2023).

2.1.4 Estilos y Competencias Gerenciales

2.1.4.1 Estilos de liderazgo gerencial

La manera en que los gerentes gestionan los conflictos, comunican las metas institucionales y fomentan el compromiso del personal responde al estilo de liderazgo adoptado, repercutiendo en la efectividad de los procesos de gestión y en el logro de los propósitos organizacionales (Wan Yusoff et al., 2025).

2.1.4.2 Competencias clave del gerente moderno

Las competencias gerenciales se entienden como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades que permiten a un gerente desempeñarse con eficacia en contextos organizacionales complejos y dinámicos (Connie et al., 2025).

2.1.4.3 Habilidades técnicas, humanas y conceptuales

Las habilidades técnicas refieren al dominio de procedimientos, métodos y herramientas específicas de una función organizacional, lo cual permite gestionar procesos operativos con eficiencia y precisión. En el ejercicio de la gestión gerencial, las habilidades técnicas se relacionan con los conocimientos especializados que permiten a los directivos comprender y supervisar de manera efectiva actividades vinculadas a áreas específicas de la organización. Entre esas competencias se encuentran el manejo de procesos contables, el análisis de información y la gestión de sistemas, las cuales fortalecen la capacidad para coordinar y controlar tareas de carácter técnico (Connie et al., 2025).

Por otra parte, las habilidades humanas hacen referencia a la capacidad de establecer una comunicación efectiva, fomentar el trabajo en equipo y desarrollar relaciones interpersonales favorables dentro del entorno organizacional, contribuyendo al fortalecimiento de la cooperación y el compromiso del personal (Wan Yusoff et al., 2025).

Así mismo, las habilidades conceptuales permiten interpretar situaciones complejas desde una perspectiva integral, facilitando la comprensión de la organización como un sistema interrelacionado y favoreciendo la identificación de oportunidades y desafíos futuros para una adecuada toma de decisiones (Kunc, 2024).

2.1.5 Herramientas de la Gestión Gerencial

2.1.5.1 Sistemas de información gerencial

Los sistemas de información gerencial (SIG) son estructuras tecnológicas que recopilan, procesan y transforman datos en información útil para apoyar la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización (Chávez Choque et al., 2025). Este autor sostiene que los SIG fortalecen la planificación, el control y la coordinación organizacional. Asimismo, los SIG permiten integrar información interna y externa para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de las decisiones estratégicas.

2.1.5.2 Indicadores de gestión (KPIs)

Los KPIs son métricas cuantitativas diseñadas para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de una organización (Chavarría Briceño, 2025). El autor afirma que los KPIs facilitan la evaluación del desempeño y la toma de decisiones basadas en evidencia. Además, los KPIs permiten identificar desviaciones, oportunidades de mejora y tendencias organizacionales relevantes (Estrella Quispe et al., 2023).

2.1.5.3 Métodos de control y seguimiento

Los métodos de control y seguimiento son mecanismos sistemáticos que permiten comparar los resultados reales con los objetivos planificados y aplicar acciones correctivas oportunas (Negrín Sosa et al., 2024). Este autor destaca que estos métodos fortalecen la eficiencia y la transparencia organizacional. Asimismo, el control gerencial facilita la retroalimentación continua y la mejora de los procesos internos.

2.2 Toma de decisiones

La toma de decisiones constituye un proceso fundamental en la gestión organizacional, definido como la acción mediante la cual individuos o grupos eligen entre múltiples alternativas disponibles para enfrentar un problema o situación con base en información, criterios y objetivos específicos. (Pacheco-Velázquez et al., 2023).

2.2.1 Tipos de decisiones

En el ámbito organizacional, las decisiones se clasifican según su impacto, frecuencia y nivel de estructuración (Pacheco-Velázquez et al., 2023):

- **Decisiones programadas:** Se relacionan con situaciones de recurrentes que pueden resolverse mediante procedimientos previamente establecidos, debido a que responden a actividades operativas de carácter rutinario y predecible.
- **Decisiones no programadas:** surgen ante escenarios poco frecuentes o insuficientemente estructurados, donde las alternativas de solución no se encuentran definidas con claridad, por lo que demandan un mayor nivel de análisis, criterio profesional y capacidad de interpretación.
- **Decisiones estratégicas:** se distinguen por su alcance y trascendencia dentro de la organización, ya que sus efectos se proyectan en el largo plazo e influyen directamente en la orientación institucional.
- **Decisiones tácticas:** estas apoyan la implementación de estrategias a través de planes y políticas a mediano plazo, dirigidas a optimizar recursos y procesos internos.
- **Decisiones operativas:** estas corresponden a acciones cotidianas relacionadas con la ejecución directa de las operaciones organizacionales.

Esta clasificación demuestra la diversidad de decisiones y cómo cada tipo contribuye a lograr objetivos específicos dentro de la organización.

2.2.2 Importancia en el contexto organizacional

La toma de decisiones en el entorno organizacional es un factor crítico que impacta la eficiencia, la innovación y la competitividad empresarial. Un proceso decisorio robusto facilita la adaptación frente a cambios del entorno, mientras que decisiones ineficaces pueden

llevar a pérdidas financieras, fallos operativos o estrategias mal implementadas (Sinnaiah et al., 2023).

Además, en disciplinas como la gestión de recursos humanos, la toma de decisiones se ha identificado como esencial para mejorar el desempeño organizativo a través de prácticas coherentes en reclutamiento, motivación y desarrollo de talento, lo cual repercute directamente en la productividad y sostenibilidad de la empresa (Salehzadeh & Ziaieian, 2024).

2.2.3 Proceso de Toma de Decisiones

2.2.3.1 Modelos clásicos

El enfoque clásico del proceso decisorio asume que los individuos actúan de manera completamente racional, evaluando cuidadosamente todas las alternativas disponibles para seleccionar la que maximiza los beneficios (Pacheco-Velázquez et al., 2023). En consecuencia, en lugar de maximizar, los decisores satisfacen mediante soluciones que satisfacen los criterios mínimos de eficacia.

2.2.3.2 Etapas del proceso decisorio

La toma de decisiones se estructura en una secuencia lógica de etapas que permiten organizar la acción desde el reconocimiento del problema hasta la evaluación de resultados (Pacheco-Velázquez et al., 2023):

- **Identificación del problema:** se procede a evidenciar una diferencia entre las condiciones existentes y los resultados que la organización espera alcanzar.
- **Análisis del problema y recopilación de información:** se busca comprender los factores que influyen en el escenario evaluado.
- **Generación de alternativas:** se plantea alternativas orientadas a dar respuesta a la situación identificada.
- **Evaluación y selección de alternativas:** son valoradas considerando criterios como su viabilidad, los beneficios esperados, los costos asociados y los posibles riesgos de implementación.
- **Implementación de la decisión:** se pone en práctica dentro del contexto organizacional con el propósito de alcanzar los objetivos previstos.

- Evaluación de resultados: se realiza un seguimiento de los resultados obtenidos para verificar el cumplimiento de las expectativas planteadas y, de ser necesario, introducir ajustes que contribuyan a mejorar el desempeño de la decisión adoptada.

En este sentido, la toma de decisiones debe entenderse como un proceso dinámico que puede repetirse continuamente en función de los cambios del entorno o de la disponibilidad de nueva información.

2.2.4 Factores que Influyen en la Toma de Decisiones

La investigación contemporánea identifica una variedad de factores que determinan la calidad y dirección de las decisiones organizacionales y esta se divide en factores internos y externos (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021)

2.2.4.1 Factores internos

- Información disponible: la calidad, precisión y relevancia de la información disponible condicionan la capacidad de los decisores para evaluar alternativas de forma adecuada.
- Cultura organizacional: valores, normas y prácticas internas influyen en la forma de percibir los problemas y priorizar las soluciones.
- Recursos internos: la disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos afecta la generación de alternativas y su implementación.

2.2.4.2 Factores externos

- Entorno económico: condiciones macroeconómicas, como inflación, tasas de interés y estabilidad económica, pueden limitar o expandir las opciones disponibles para la organización.
- Factores políticos y sociales: regulaciones gubernamentales, cambios en políticas públicas y presiones sociales impactan directamente en las decisiones estratégicas.

2.2.4.3 Sesgos cognitivos y aspectos psicológicos

Los procesos cognitivos humanos no son completamente objetivos; se ven afectados por heurísticas y sesgos que pueden distorsionar la percepción y evaluación de alternativas.

Estos sesgos incluyen tendencia a favorecer información que confirma creencias previas (sesgo de confirmación), anclaje en valores iniciales y exceso de confianza en juicios personales (Paulus et al., 2022).

Estos factores psicológicos pueden conducir a decisiones subóptimas si no son reconocidos y gestionados adecuadamente dentro del proceso decisorio.

2.2.5 Técnicas y Herramientas para la Toma de Decisiones

La complejidad creciente de los entornos organizacionales ha impulsado el desarrollo y adopción de técnicas sistemáticas para mejorar la calidad de las decisiones. Para Pacheco-Velázquez et al. (2023), dan suma importancia a los métodos cuantitativos y cualitativos, pero esto no exime de que existan más herramientas o técnicas iguales o más importantes para la toma de decisiones como lo manifiestan (Morrison, et al., 2023).

2.2.5.1 Métodos cuantitativos

- Árboles de decisión: son diagramas que ayudan a visualizar opciones, probabilidades y resultados posibles, facilitando la evaluación de alternativas bajo incertidumbre.
- Análisis costo-beneficio: método que compara los beneficios esperados con los costos asociados a cada alternativa para determinar la más eficaz.

2.2.5.2 Métodos cualitativos

- Brainstorming: técnica grupal para generar un amplio rango de ideas sin juicios iniciales, promoviendo la creatividad y diversidad de perspectivas.
- Delphi: método estructurado que utiliza rondas de consulta a expertos para alcanzar consenso en situaciones complejas o ambiguas.
- Análisis FODA: herramienta que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para orientar decisiones estratégicas.

2.2.5.3 Sistemas de apoyo a las decisiones (DSS)

Los Sistemas de Apoyo a las Decisiones (DSS) son sistemas de información diseñados para facilitar la toma de decisiones mediante la integración de datos, modelos analíticos y herramientas interactivas que apoyan a la gerencia en evaluar problemas semi-

estructurados o no estructurados. Estos sistemas no reemplazan al decisor, sino que proporcionan entendimiento o conocimiento basados en datos y escenarios para mejorar la calidad y rapidez de las decisiones (Morrison, et al., 2023).

2.2.6 Calidad de las Decisiones Gerenciales

2.2.6.1 Criterios de evaluación

La calidad de las decisiones gerenciales se refiere al grado en que una decisión logra los objetivos organizacionales, integra información relevante y genera resultados sostenibles para la empresa. Si bien los resultados obtenidos influyen en la calidad de una decisión no depende exclusivamente de ello sino que se debe considerar los demás elementos constituyentes que hacen parte de la formulación de la misma (Mabkhot & Mirzaliev, 2025). Dichos criterios permiten evaluar la calidad tanto de decisiones simples como de decisiones estratégicas complejas dentro del contexto empresarial actual.

2.2.6.2 Efectividad y eficiencia decisoria

La efectividad en la toma de decisiones se refiere a la medida en que las acciones seleccionadas resuelven de manera satisfactoria los problemas o aprovechan las oportunidades para cumplir los objetivos organizacionales. Por otro lado, la eficiencia implica utilizar de manera óptima los recursos disponibles (tiempo, capital humano o financiero) para alcanzar dichos metas. La literatura reciente sostiene que una decisión gerencial de calidad combina ambas dimensiones: un resultado apropiado con un uso responsable de los recursos (Mabkhot & Mirzaliev, 2025).

En particular, en estudios sobre gestión del riesgo, se observa que la efectividad de las decisiones está estrechamente vinculada a la predisposición de la organización para identificar, evaluar y gestionar los riesgos que acompañan a decisiones complejas. Esto no solo aumenta la probabilidad de cumplir con los objetivos deseados, sino que también minimiza consecuencias adversas no previstas.

2.2.6.3 Gestión del riesgo e incertidumbre

La toma de decisiones gerenciales ocurre en contextos caracterizados por incertidumbre, ambigüedad y volatilidad. La gestión del riesgo se convierte así en un

componente esencial de la calidad decisorio, ya que permite anticipar escenarios adversos y reducir impactos negativos en el desempeño organizacional (Aven & Boudier, 2023).

Aven & Boudier (2023) sostienen que una decisión gerencial de calidad no elimina el riesgo, sino que lo identifica, evalúa y gestiona de forma sistemática, incorporando probabilidades, consecuencias y planes de contingencia. Este enfoque transforma el riesgo en un elemento estratégico, no en una amenaza pasiva.

CAPÍTULO III.

3. METODOLOGIA.

3.1 Tipo de Investigación.

3.1.1 Descriptiva

Para el autor Stewart (2024), es un método que busca detallar características, comportamiento o fenómenos sin alterarlos, mediante técnicas como encuestas y observaciones, para proporcionar una representación precisa y objetiva de la realidad estudiada.

El tipo descriptivo ayudó en el asunto de la administración, pues facilitó la observación y el análisis exhaustivo de cómo se adoptan las decisiones sin intervenir en el procedimiento, brindando fundamentos sólidos para futuras investigaciones o mejoras en la administración.

3.2 Diseño de Investigación

3.2.1 Investigación de campo

Para Redacción RD (2022), La investigación de campo es un enfoque metodológico que implica la recolección directa de datos en el entorno natural donde ocurre el fenómeno de estudio. Este tipo de investigación permite obtener información contextualizada y precisa, facilitando una comprensión más profunda de los comportamientos y situaciones observadas.

Esta investigación permitió obtener datos directos sobre los procesos de decisión, y el impacto que tuvo en los empleados y su efectividad en la Cooperativa San José del cantón Chimbo.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnica

Es un procedimiento específico utilizado para recopilar y analizar información dentro de un método de investigación. Las técnicas de investigación pueden incluir encuestas, entrevistas, observación, experimentos, entre otros (Medina et al., 2023). Es decir, es un conjunto de herramientas concretas para recolectar y estudiar datos.

- Encuesta

Para Agudelo Ortiz (2023), la encuesta es una técnica de investigación que emplea procedimientos estandarizados para recolectar y analizar datos de una muestra representativa de una población. Su aplicación permite describir, analizar e interpretar fenómenos específicos, por lo que es ampliamente utilizada en el ámbito de las ciencias sociales para generar resultados susceptibles de comparación y generalización.

En el presente estudio este instrumento fue aplicado al personal administrativo de la Cooperativa San José del Cantón Chimbo, con el propósito de identificar la influencia de la gestión gerencial en los procesos de toma de decisiones desarrollados dentro de la institución, así como comprender la percepción de los colaboradores respecto a esta relación.

- Entrevista

Según Angarita Hurtado (2024), una entrevista en el ámbito de la investigación es una técnica cualitativa que implica una conversación estructurada entre un entrevistador y un entrevistado, con el propósito de obtener información detallada y profunda sobre un tema específico.

La entrevista se dirigió al gerente de la Cooperativa San José del Cantón Chimbo. El propósito fue profundizar en el análisis de cómo se ejerció la gestión gerencial en la toma de decisiones.

3.4 Población de estudio y tamaño de muestra

3.4.1 Población

Según Condori-Ojeda (2020), la población se refiere al conjunto de elementos accesibles o unidades de análisis que pertenecen al ámbito específico donde se desarrolla el estudio. Esta definición enfatiza la importancia de delimitar claramente el grupo de interés en una investigación, considerando las características comunes que comparten sus miembros.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó como población a la cantidad de trabajadores de la cooperativa San José del cantón Chimbo

Tabla 1

Número de trabajadores de la cooperativa

Descripción	Número
Total, de trabajadores de la cooperativa:	253

Fuente: Cooperativa de Ahorro Y Crédito San José.

Elaborado por: León, A. (2026).

3.4.2 Muestra

Según Condori-Ojeda, (2020), la muestra se define como “un subconjunto representativo de la población, seleccionado con el propósito de obtener información y realizar inferencias sobre el conjunto total” (p. 3). Esta definición destaca la importancia de que la muestra refleje las características esenciales de la población para garantizar la validez de los resultados obtenidos en una investigación.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

M= Tamaño de la población (253 trabajadores)

e = Error estándar de estimación 5% (0.05)

$$n = \frac{253}{0,05^2(253 - 1) + 1}$$

$$n = 155$$

La muestra para el trabajo de investigación fue de 155 personas que ayudará a saber los colaboradores de la cooperativa San José del Cantón Chimbo.

Para la entrevista se tomó en consideración, a la máxima autoridad de la entidad financiera que es el gerente.

3.5 Hipótesis

La hipótesis se entiende como una afirmación tentativa que establece una relación esperada entre dos o más variables, y cuya veracidad se somete a prueba mediante la investigación empírica (Robson & McCartan, 2020).

La hipótesis permitió contrastar cuales fueron los factores que impactaron directamente en los rendimientos organizacionales de la cooperativa.

H_i : La gestión gerencial influye en la toma de decisiones de la cooperativa San José del cantón Chimbo

H_0 : La gestión gerencial no influye en la toma de decisiones de la cooperativa San José del cantón Chimbo

3.6 Métodos de análisis, y procesamiento de datos.

Para González Andrade & Santiago Trujillo (2023), este tipo de método hipotético deductivo consiste en una manera de investigar partiendo de una idea o suposiciones o también llamada hipótesis, la cual tiene por objetivo explicar el fenómeno de estudio. En tal sentido, se deducen las consecuencias lógicas para después a través de la observación y experimentación realizar su comprobación.

El método hipotético-deductivo sirvió para plantear una hipótesis sobre cómo la gestión gerencial influyó en la toma de decisiones en la Cooperativa San José del cantón Chimbo con esto permitió deducir consecuencias observables y verificarlas.

- Observación

Se realizó una observación de la gestión gerencial en la toma de decisiones de la cooperativa San José del cantón Chimbo para poder identificar las problemáticas y que siga los objetivos planteados.

- Construcción de la Hipótesis

La hipótesis se formuló para indicar una posible explicación o una responsabilidad entre las variables que se pueden demostrar a través de la investigación. Actúa como una guía para las pruebas y ayuda a concentrar el análisis de datos, así podemos ver como la

gestión gerencial adecuada influye positivamente en la efectividad de la toma de decisiones en la Cooperativa San José del cantón Chimbo.

- Deducción de consecuencias a partir de la hipótesis

Este punto es fundamental ya que permitió prever los resultados y tener en cuenta si la hipótesis es cierta. Estos resultados guiaron el diseño del estudio, establecieron qué información debe ser recopilada y simplifican la comprobación empírica de la hipótesis, en sí se transformaron un concepto teórico en sucesos perceptibles y cuantificables.

- Contratación de enunciados

La contratación de enunciados facilitó la comprobación de si las conclusiones extraídas de la hipótesis corresponden con la realidad. Mediante la recolección y estudio de datos empíricos, se contrastaron las afirmaciones teóricas con la evidencia recolectada.

- Confirmación o refutación

La confirmación o refutación indicó si los resultados logrados apoyan o refutan la propuesta inicial del estudio. Este procedimiento ofreció una conclusión fundamentada en pruebas empíricas, lo que resulta crucial para la rigurosidad en la ciencia.

3.6.1 Prueba de Fiabilidad

3.6.1.1 Alfa de Cronbach

Tabla 2
Resumen de los casos

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	16	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	16	100,0

Fuente: IBM SPSS Statistics 21.
Elaborado por: León, A. (2026).

Tabla 3
Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,878	10

Fuente: IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

En relación con la confiabilidad del instrumento, la prueba de Alfa de Cronbach registró un coeficiente de 0,878 a partir de los 10 ítems que conforman el cuestionario. De acuerdo con los criterios estadísticos generalmente aceptados, este resultado evidencia un elevado nivel de consistencia interna, al superar el valor de referencia establecido para considerar una adecuada fiabilidad del instrumento ($\alpha \geq 0.80$). Por consiguiente, se puede afirmar que existe una relación coherente entre las preguntas incluidas en el cuestionario, lo que permite obtener información estable y consistente. En este sentido, los resultados recopilados mediante su aplicación presentan un nivel de confiabilidad que respalda su utilización para el análisis de las variables objeto de estudio.

CAPÍTULO IV.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 Encuesta

Pregunta 1: ¿La gestión administrativa en la cooperativa es respaldada por un liderazgo auténtico donde la gerente es una persona asertiva?

Tabla 4

Liderazgo auténtico

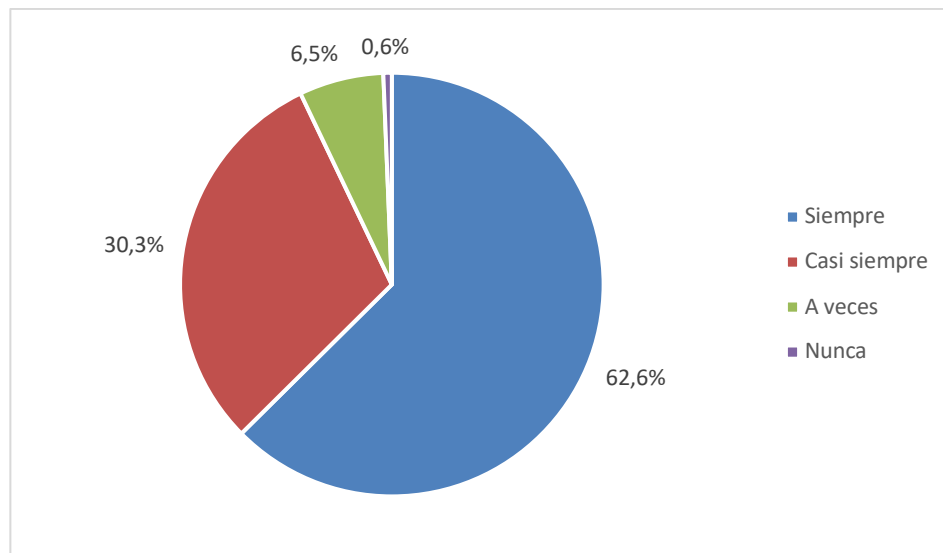
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	97	62,6%
Casi siempre	47	30,3%
A veces	10	6,5%
Nunca	1	0,6%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 1

Liderazgo auténtico



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

Los resultados muestran que hay una percepción extremadamente positiva del liderazgo auténtico en la cooperativa, que el 62,6% de los encuestados indica que la gestión administrativa siempre está respaldada por un liderazgo donde el gerente es asertivo y el 30,3% que casi siempre, correspondiendo a una aceptación del 92,9%. Solo el 7,1% tiene dudas ocasionales, 6,5% a veces y 0,6% nunca, lo que indica un liderazgo consolidado y ampliamente reconocido por el personal. Un nivel tan alto de confianza y seguridad en la gestión para actuar auténticamente es un indicador positivo clave, ya que el liderazgo auténtico es la base de una gestión gerencial efectiva y para lograr los objetivos organizacionales, ya que significa consistencia entre el discurso gerencial y las acciones, lo que lleva a la credibilidad y el compromiso entre los colaboradores.

Pregunta 2: ¿La gestión gerencial en la toma de decisiones, permite un empoderamiento y liderazgo a través de la aplicación de estrategias para el desarrollo organizacional?

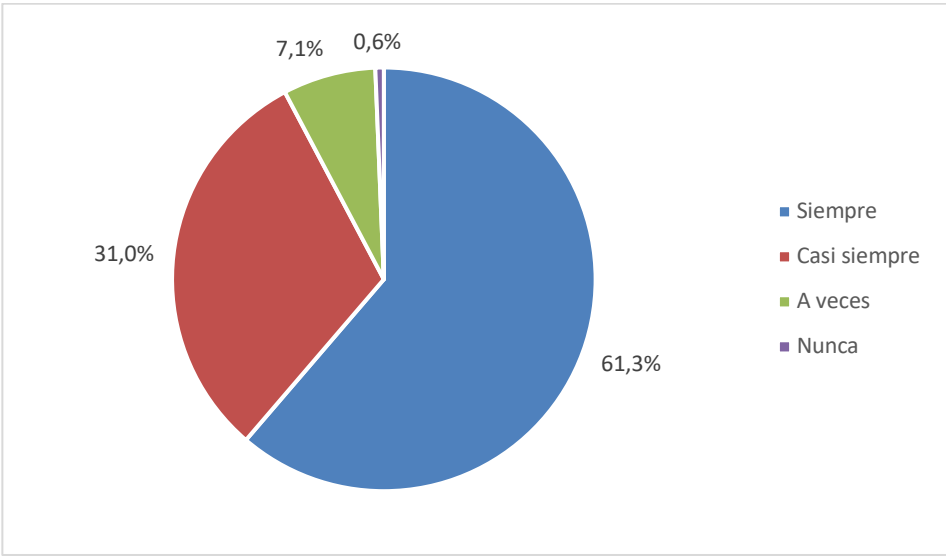
Tabla 5
Toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	95	61,3%
Casi siempre	48	31%
A veces	11	7,1%
Nunca	1	0,6%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 2
Toma de decisiones



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.
Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

La gestión gerencial en la toma de decisiones es percibida muy positivamente en términos de empoderamiento y liderazgo, con un 61,3% que afirma que siempre permite el desarrollo organizacional a través de estrategias efectivas y un 31% que indica casi siempre, alcanzando un 92,3% de respuestas favorables.

Por consiguiente, los resultados respaldan la existencia de una relación favorable entre el liderazgo auténtico y el fortalecimiento de la participación y autonomía del personal en el desempeño de sus funciones. El porcentaje negativo mínimo, 7,7% entre a veces y nunca sugiere que la mayoría del personal se siente como una parte activa del proceso de desarrollo organizacional y reconoce las estrategias implementadas por la dirección.

Pregunta 3: ¿La parte comunicacional es el plano de inicio de una institución financiera, es acogida las sugerencias técnicas y financieras emitidas por usted por parte del gerente?

Tabla 6
Parte comunicacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	87	56,1%

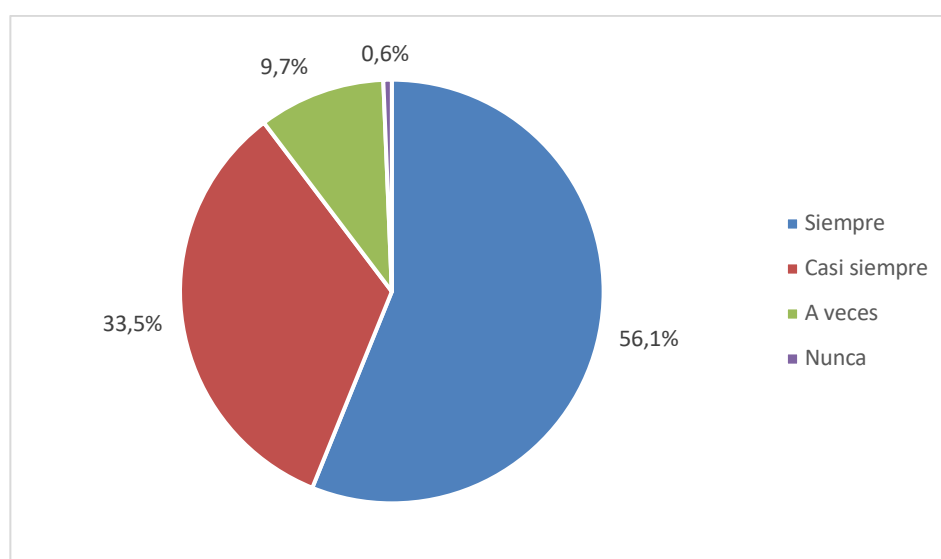
Casi siempre	52	33,5%
A veces	15	9,7%
Nunca	1	0,6%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 3

Parte comunicacional



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

La comunicación organizacional presenta resultados favorables, pero ligeramente inferiores a los aspectos anteriores, con un 56,1% que afirma que siempre sus sugerencias técnicas y financieras son acogidas por la gerente y un 33,5% que indica casi siempre, sumando 89,6% de percepción positiva.

Esta diferencia notable se podría traducir en que, a pesar de existir una iniciativa de los directivos, no se puede negar que una pequeña población, pero no menos importante de los colaboradores sienten que sus aportes no son tomados en consideración y mucho menos valoradas.

Pregunta 4: ¿Las expectativas del líder son objetivas y reciben el apoyo del personal de la cooperativa?

Tabla 7
Expectativas del líder

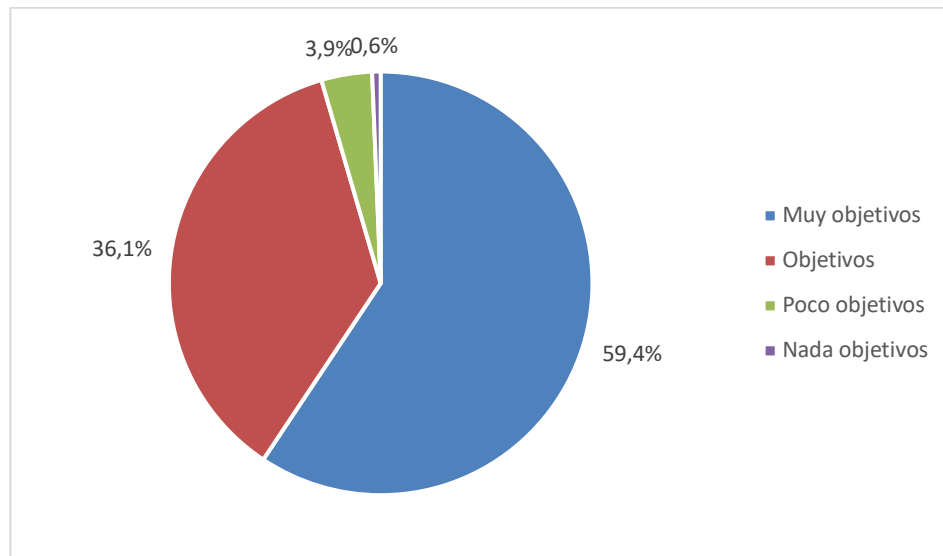
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy objetivos	92	59,4%
Objetivos	56	36,1%
Poco objetivos	6	3,9%
Nada objetivos	1	0,6%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 4

Expectativas del líder



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

Las expectativas de liderazgo gerencial, que se consideran muy objetivas, son bien aprobadas por el personal: el 59,4% las clasifica como muy objetivas y el 36,1% como objetivas, lo que lleva a una calificación favorable del 95,5%, que es el porcentaje más alto de todas las tablas analizadas. Solo el 4,5% las considera poco o nada objetivas, demostrando que la gestión establece objetivos bien definidos, alcanzables y realistas que los empleados entienden y aceptan. Esta percepción es crucial para la motivación y el compromiso organizacional, porque cuando los empleados perciben que las expectativas son justas y factibles, están más dispuestos a lograrlas y contribuir al logro de los objetivos institucionales. La alta percepción de objetividad indica una evaluación adecuada de las capacidades y recursos disponibles del personal antes de establecer metas, lo que revela un enfoque maduro y estratégico de la gestión; equilibrando la ambición organizacional junto con la realidad operativa de la cooperativa.

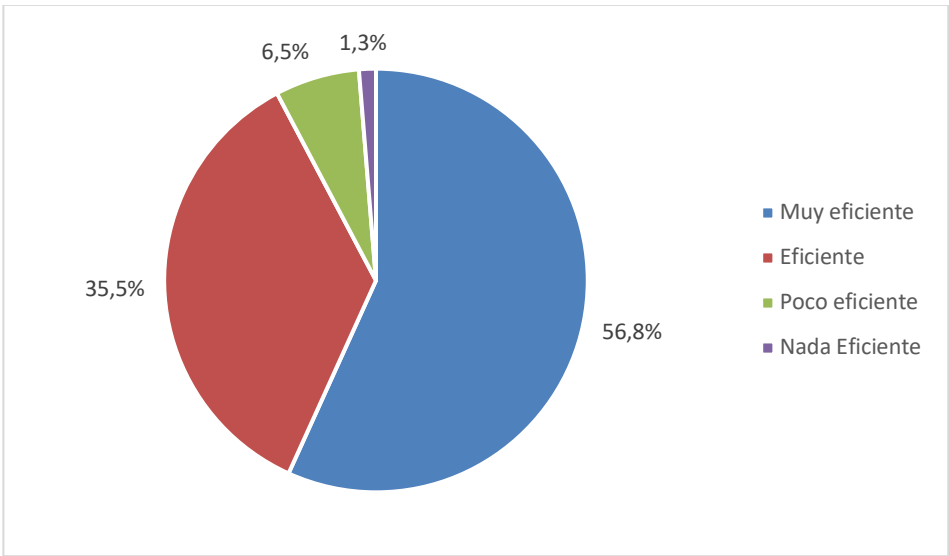
Pregunta 5: ¿Qué tan eficientes han sido para usted los cursos de capacitación para su desarrollo personal en su ambiente laboral es esta institución financiera?

Tabla 8
Cursos de capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	88	56,8%
Eficiente	55	35,5%
Poco eficiente	10	6,5%
Nada Eficiente	2	1,3%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.
Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 5
Cursos de capacitación



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.
Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

Los programas de capacitación son valorados positivamente por la mayoría del personal, con un 56,8% que los califica como muy eficientes y un 35,5% como eficientes, sumando 92,3% de percepción favorable en cuanto a su contribución al desarrollo personal y profesional en el ambiente laboral. No obstante, se observa que el 7,8% de los encuestados

mantiene una valoración poco favorable respecto a la efectividad de las actividades de capacitación, porcentaje que se compone de quienes las consideran poco eficientes, 6,5%, y de aquellos que las califican como nada eficientes, 1,3%. Aunque se trata de una proporción reducida en comparación con las valoraciones positivas, representa el nivel más alto de percepción negativa identificado en esta dimensión de análisis. Se recomienda evaluar la pertinencia, contenidos y metodologías de los programas de capacitación, implementar mecanismos de evaluación post-capacitación y considerar las expectativas específicas del personal para maximizar el impacto de la inversión en formación y desarrollo del talento humano.

Pregunta 6: ¿Para la toma de decisiones y la socialización del mismo, les hacen partícipes con sus ideas planteadas?

Tabla 9
Socialización de la toma de decisiones

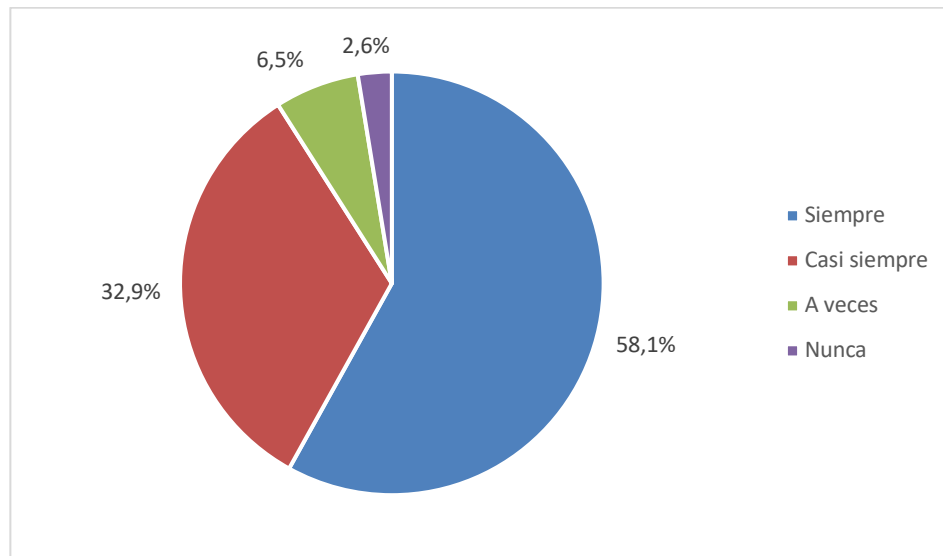
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	90	58,1%
Casi siempre	51	32,9%
A veces	10	6,5%
Nunca	4	2,6%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 6

Socialización de la toma de decisiones



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

La participación del personal en la toma de decisiones y su socialización muestra resultados favorables con un 58,1% que afirma que siempre se les hace partícipes con sus ideas y un 32,9% que indica casi siempre, alcanzando un 91% de respuestas positivas. Sin embargo, el 2,6% que dijo nunca, el porcentaje más alto en esta categoría negativa hasta ahora, y con el 6,5% que dijo solo a veces, hay un 9,1% del personal que se siente parcial o completamente excluido del proceso de toma de decisiones. Esta situación podría reflejar diferencias según el nivel jerárquico, el área de trabajo o la antigüedad en la institución, donde ciertos grupos tienen mayor acceso a los espacios de toma de decisiones que otros. Aunque la gestión democrática es valorada por la mayoría, existe una clara oportunidad de ampliar y democratizar aún más los mecanismos de participación para fortalecer el compromiso organizacional, el sentido de pertenencia y la calidad de las decisiones tomadas, aprovechando el conocimiento y experiencia de todo el personal independientemente de su posición en la estructura organizacional.

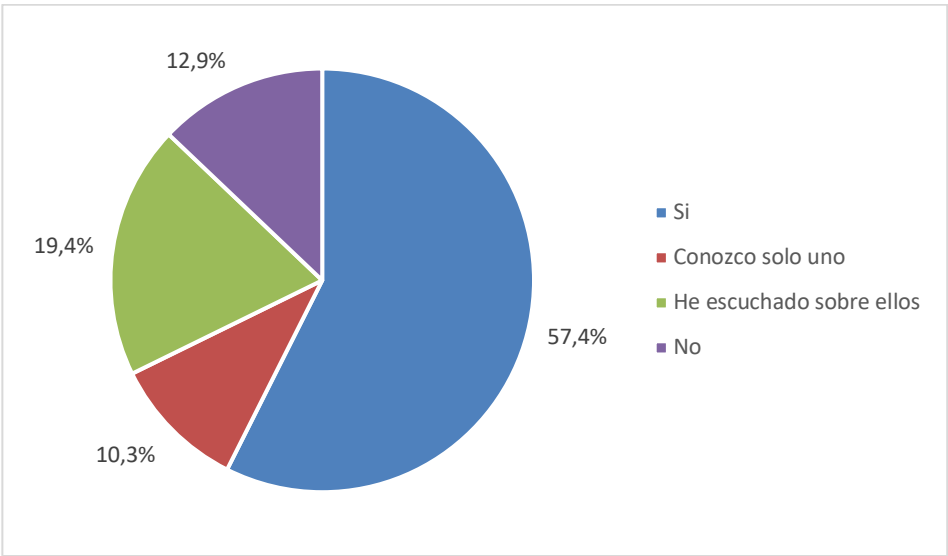
Pregunta 7: ¿Conoce usted los organigramas estructural y funcional de la COAC SAN JOSE LTDA?

Tabla 10
Organigramas estructurales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	57,4%
Conozco solo uno	16	10,3%
He escuchado sobre ellos	30	19,4%
No	20	12,9%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.
Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 7
Organigramas estructurales



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.
Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

El conocimiento de los organigramas estructural y funcional de la cooperativa presenta los resultados más preocupantes de toda la encuesta, con apenas un 57,4% que conoce ambos documentos, mientras que el 42,6% restante tiene conocimiento parcial, limitado o nulo distribuido en, 10,3% que conoce solo uno, 19,4% que ha escuchado sobre ellos, pero no los conoce realmente, y 12,9% que directamente no los conoce. Esto se vuelve

crítico en la gestión efectiva porque si desconocemos la estructura organizacional, nuestra comprensión de las líneas de autoridad, la asignación clara de roles, los canales formales de comunicación por parte de los responsables, la coordinación interdepartamental y otros aspectos de la eficiencia operativa se verán muy afectados. Casi la mitad del personal no está seguro de cómo está organizada la institución, lo que constituye una debilidad significativa en la gestión administrativa de esa institución que necesita ser abordada de inmediato y a través de procedimientos de socialización, inducción y reinducción. Frente a esta situación, resulta pertinente fortalecer los mecanismos de socialización de la estructura organizacional con el propósito de ampliar el conocimiento de los organigramas por parte del personal.

Pregunta 8: ¿La gestión gerencial con una adecuada toma de decisiones oportunas, considera usted que el ambiente laboral inspira confianza y respeto para el desarrollo personal y profesional eficiente?

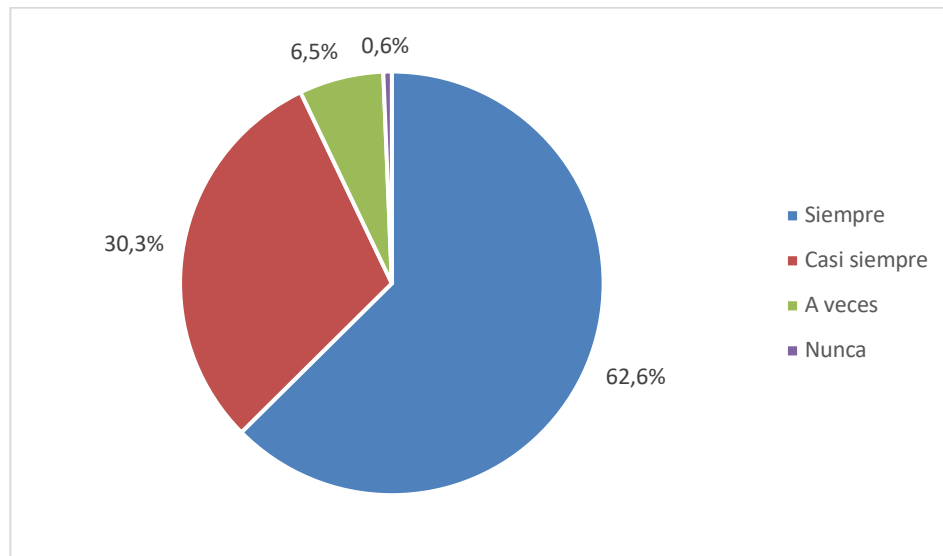
Tabla 11
Ambiente laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	97	62,6%
Casi siempre	47	30,3%
A veces	10	6,5%
Nunca	1	0,6%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 8
Ambiente laboral



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

El ambiente laboral de la cooperativa es percibido como altamente favorable en términos de confianza y respeto, con un 62,6% que afirma que siempre la gestión gerencial con una adecuada toma de decisiones oportunas genera un ambiente que inspira estos valores para el desarrollo personal y profesional eficiente, y un 30,3% que indica casi siempre, alcanzando un 92,9% de percepción positiva. En concordancia con los resultados presentados en Tabla 1, los hallazgos obtenidos permiten observar una asociación favorable entre el liderazgo auténtico y la percepción de un ambiente laboral positivo dentro de la cooperativa. Esta coincidencia en las respuestas sugiere que la forma en que se ejerce el liderazgo influye en la construcción de relaciones basadas en la confianza, el respeto, y la colaboración entre miembros de la organización. El mínimo porcentaje negativo, 7,1%, indica que la gestión gerencial ha logrado consolidar una cultura organizacional positiva donde prevalecen valores fundamentales que contribuyen al bienestar del personal y, consecuentemente, a mejores resultados institucionales.

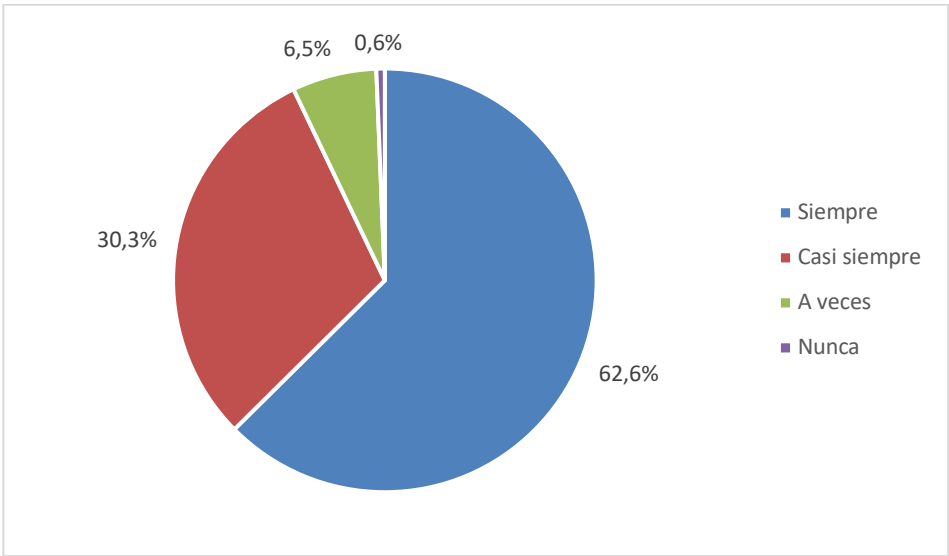
Pregunta 9: ¿Cree usted que el ambiente laboral ha mejorado progresivamente por el nivel de confianza que transmite el gerente hacia sus empleados?

Tabla 12
Nivel de confianza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	97	62,6%
Casi siempre	47	30,3%
A veces	10	6,5%
Nunca	1	0,6%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.
Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 9
Nivel de confianza



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.
Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

La percepción sobre la mejora progresiva del ambiente laboral atribuida al nivel de confianza que transmite el gerente hacia sus empleados muestra resultados altamente positivos, con un 62,6% que afirma que siempre ha existido esta mejora y un 30,3% que indica casi siempre, sumando un 92,9% de valoración favorable. Los datos son exactamente los mismos que en las Tablas 1, 8 y 10, lo que no solo confirma la fiabilidad de las respuestas,

sino que también indica un fuerte vínculo entre el liderazgo genuino, la confianza gerencial transmitida, un clima organizacional de apoyo y los instrumentos de gobernanza, por ejemplo, el código de conducta.

Pregunta 10: ¿El gerente es el representante legal y responsable de la toma de decisiones, manejan entre los empleados un manual de convivencia para mejorar la relación personal y profesional entre en clima laboral?

Tabla 13
Representante legal y responsable

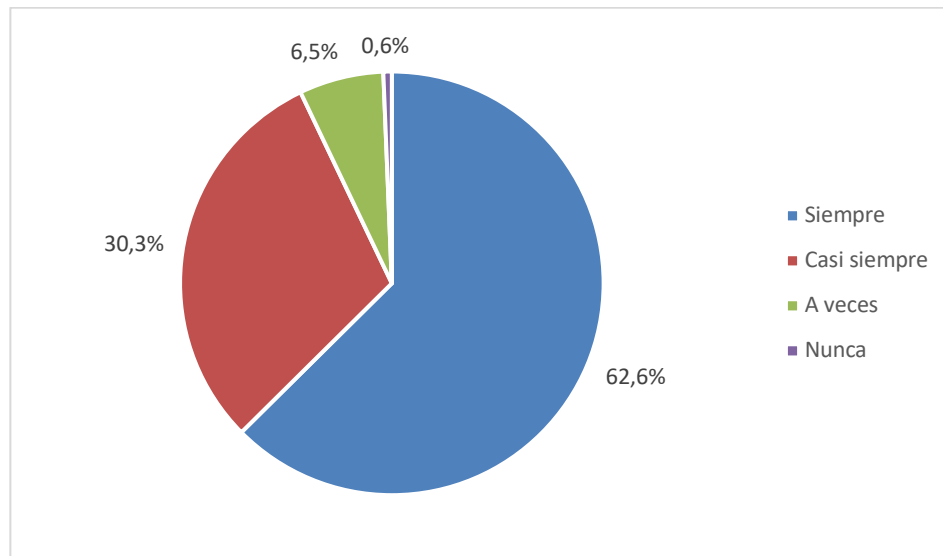
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	97	62,6%
Casi siempre	47	30,3%
A veces	10	6,5%
Nunca	1	0,6%
Total	155	100%

Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Gráfico 10

Representante legal y responsable



Fuente: Base de datos IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Análisis e interpretación:

La existencia y aplicación de un manual de convivencia para mejorar las relaciones personales y profesionales en el clima laboral es confirmada por el 62,6% que indica que siempre se maneja este instrumento y por el 30,3% que señala casi siempre, alcanzando un 92,9% de respuestas favorables. Este resultado, idéntico a las Tablas 1, 8 y 9, refuerza la coherencia en la percepción sobre los instrumentos de gestión del talento humano y la regulación de las relaciones laborales en la cooperativa. El manual de convivencia es un instrumento normativo fundamental que establece pautas de comportamiento, derechos, deberes y mecanismos de resolución de conflictos, contribuyendo a la armonía organizacional. Sin embargo, considerando los resultados preocupantes de la Tabla 7 donde el 42,6% desconoce los organigramas institucionales, sería importante verificar mediante estudios complementarios que este manual de convivencia sea efectivamente conocido, comprendido y aplicado por todo el personal, y no solo que exista formalmente como documento, asegurando que cumpla su función reguladora y orientadora de las relaciones laborales en todos los niveles de la organización.

4.1.2 Entrevista

1. ¿Los directivos de la cooperativa emplean destrezas en los indicadores económicos y financieros y su respectiva interpretación?

Mensualmente los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia conocen los informes de los indicadores económicos y financieros, su aporte siempre va en la aprobación de manuales, reglamentos y políticas que ayudan al crecimiento de la cooperativa, siempre buscan que los productos y servicios que brinda la Cooperativa satisfagan las necesidades de nuestros socios y clientes.

2. ¿Los indicadores financieros conducen a práctica para profundizar y aplicar el análisis como base principal para la toma de decisiones?

Para nosotros los indicadores financieros reflejan la salud financiera de nuestra cooperativa, puedo mencionar los principales indicadores que manejo a diciembre 2025:

Indicador de liquidez: 62,89%

Indicador de solvencia: 21,00%

Indicador de Morosidad: 8,69%

Indicador de Cobertura: 140,00%

El indicador de liquidez es alto, lo normal es tener entre un 20% al 30%, estamos demostrando que podemos colocar créditos y atender los retiros masivos de los socios, el indicador de solvencia el mínimo es el 9%, nuestra entidad tiene un poco más que el doble, esto permite enfrentar a cualquier eventualidad o incertidumbre en el mercado, el indicador de morosidad es de un dígito, estamos dentro del promedio de todas las cooperativas lo que permite no incrementar provisiones y no generar gastos para la cooperativa y el indicador de cobertura es muy bueno ya que el mínimo es el 100%, esta cobertura nos ayuda a contrarrestar el no pago de los créditos de los socios.

3. ¿Conoce Ud. la rentabilidad económica y financiera de la cooperativa?

Si, Los indicadores ROA y ROE demuestran la rentabilidad económica financiera de la Cooperativa.

ROA: Representa la rentabilidad de los Activos, al cierre del ejercicio económico 2025 fue del 1,5%, porcentaje considerado muy bueno. Este indicador demuestra la calidad de activos que tiene la cooperativa en especial su cartera de crédito.

ROE: Representa la rentabilidad sobre el Patrimonio, al cierre del ejercicio económico 2025 fue del 2,00%, porcentaje considerado muy bueno. Este indicador demuestra la calidad de patrimonio que tiene la cooperativa en especial el fondo ir repartible de reservas.

4. ¿Conoce Ud. que la cooperativa tiene una buena rentabilidad financiera por el capital invertido?

Si, al cierre del ejercicio económico 2025 la utilidad de la Cooperativa fue \$. 1.400.000,00 (Un millón cuatrocientos mil dólares), esto demuestra una vez separado el 15% de las utilidades para los empleados y el 25% del pago por impuesto a la renta, la cooperativa destina como capital invertido el 80% para fortalecimiento del patrimonio.

5. ¿Cuenta la cooperativa con suficiente capital de trabajo?

Si, nuestra Cooperativa cuenta con suficiente capital de trabajo, el mismo que se puede evidenciar en el crecimiento de la cartera y control de la cartera en riesgo que se refleja en el indicador de morosidad.

6. ¿Cuenta la cooperativa con suficiente fondo liquidez para cumplir obligaciones a corto plazo?

Al ser nuestro índice de liquidez del 62,89%, nuestra institución demuestra que tiene suficientes recursos económicos para responder cualquier salida de fondos a corto plazo ya que estos recursos son muy volátiles.

7. ¿Cuántas agencias tiene la cooperativa?, ¿cuál de ellas tiene menos morosidad?

Nuestra Cooperativa tiene 12 agencias y 3 ventanillas dando un total de 15 puntos de atención.

La agencia que tiene el indicador de morosidad más baja es Montalvo con el 3,22%

8. ¿Piensa Ud. que la cooperativa San José Ltda. lidera el sistema financiero en la provincia?

Dentro de la provincia Bolívar actualmente están presentes 25 cooperativas y 5 cinco bancos, de ese grupo nuestra Institución es considerada la más grande y la mejor.

Contamos con 100.500 socios y clientes, 313 millones en activos y 35 millones en patrimonio.

9. ¿Aplican los estatutos y normativas vigentes de la economía popular y solidaria?

Si, nuestros estatutos y normativa se actualizan según el requerimiento del organismo de control, les consideramos como nuestra biblia en la que se tiene que cumplir, tanto los señores Asambleístas como los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia, la Gerencia, todo el personal administrativo y operativo de la Cooperativa la cumplen.

10. ¿Cómo se siente Ud. como gerente de la cooperativa más grande de la provincia con calificación AA?

Fui 20 años empleado bajo dependencia de la cooperativa San José, aquí inicie mi trabajo, actualmente estoy cursando 8 años como gerente en total llevo trabajando en esta noble institución 28 años. Ser parte de esta gran familia me hace sentir orgulloso, es un reto muy grande que gracias a Dios y el apoyo de todas las personas que forman parte de la cooperativa, se logró alcanzar los objetivos estratégicos y metas planteadas año tras año.

El esfuerzo, el sacrificio, la perseverancia, la honestidad, la resiliencia y la ética que se ha demostrado durante todos estos años, pude alcanzar a ubicarle a la Cooperativa San José Ltda., como la mejor y la más grande de la provincia Bolívar, el trabajo de muchos nos ha permitido también obtener una calificación de riesgos AA, somos la única Cooperativa en la provincia Bolívar que posee esta calificación, es nuestra mejor carta de presentación para que nuestros socios y clientes sigan confiando en nuestra Institución.

4.2 Comprobación de Hipótesis

Tabla 14

Resumen del procesamiento de los casos

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿La gestión gerencial en la toma de decisiones, permite un empoderamiento y liderazgo a través de la aplicación de estrategias para el desarrollo organizacional? * ¿La gestión gerencial con una adecuada toma de decisiones oportunas, considera usted que el ambiente laboral inspira confianza y respeto para el desarrollo personal y profesional eficiente?	155	100,0%	0	0,0%	155	100,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Tabla 15

Tabla cruzada

Tabla de contingencia ¿La gestión gerencial en la toma de decisiones, permite un empoderamiento y liderazgo a través de la aplicación de estrategias para el desarrollo organizacional? * ¿La gestión gerencial con una adecuada toma de decisiones oportunas, considera usted que el ambiente laboral inspira confianza y respeto para el desarrollo personal y profesional eficiente?

Recuento

		¿La gestión gerencial con una adecuada toma de decisiones oportunas, considera usted que el ambiente laboral inspira confianza y respeto para el desarrollo personal y profesional eficiente?				Total
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
¿La gestión gerencial en la toma de decisiones, permite un empoderamiento y liderazgo a través de la aplicación de estrategias para el desarrollo organizacional?	Nunca	1	0	0	0	1
	A veces	0	5	6	0	11
	Casi siempre	1	4	31	12	48
	Siempre	0	5	12	78	95
Total		2	14	49	90	155

Fuente: IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Interpretación:

En relación entre las diferentes preguntas de la encuesta y sus variables, se escogió las preguntas que mejor representa la variable gestión gerencial que en esta caso es: ¿La gestión con una adecuada toma de decisiones oportunas, considera usted que el ambiente laboral inspira confianza y respeto para el desarrollo personal y profesional eficiente?; y para la variable toma de decisiones es la pregunta: ¿La gestión gerencial en la toma de decisiones, permite un empoderamiento y liderazgo a través de la aplicación de estrategias para el desarrollo organizacional? Con ello, se procedió a realizar la tabla cruzada.

Tabla 16

Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	149,821 ^a	9	,000
Razón de verosimilitudes	82,415	9	,000
Asociación lineal por lineal	56,737	1	,000
N de casos válidos	155		

Fuente: IBM SPSS Statistics 21.

Elaborado por: León, A. (2026).

Interpretación

El resultado obtenido de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson presenta un valor de 149,821, un grado de libertad de 9, que al ser comparado con los resultados de la tabla de distribución de Chi-cuadrado de Pearson, con los 9 grados de libertad y un margen de error del 5%, que nos arroja un valor 16,92, nuestro resultado de Chi-cuadrado es superior al de la tabla de distribución de Chi-cuadrado de Pearson, además de que se obtiene una significancia de 0,000 la cual es menor al nivel de significancia de 0,05. Considerando ambos factores, se acepta la hipótesis alternativa (Hi) que establece que “La gestión gerencial influye en la toma de decisiones de la cooperativa San José del cantón Chimbo”, y se rechaza la hipótesis nula (Ho) que plantea que “La gestión gerencial no influye en la toma de decisiones de la cooperativa San José del cantón Chimbo”. Esto evidencia una relación estadísticamente significativa entre la percepción de la gestión gerencial y, la percepción de

la toma de decisiones, por lo tanto, se concluye que una buena gestión gerencial contribuye directamente a mejorar las tomas de decisiones de la cooperativa San José del Cantón Chimbo.

4.3 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian una conexión significativa entre la gestión gerencial implementada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. y la calidad de la toma de decisiones percibida por sus colaboradores. Los datos de la encuesta reflejan una alta valoración en aspectos fundamentales como el liderazgo auténtico (92.9%), el empoderamiento del personal a través de estrategias organizacionales (92.3%), y la objetividad de las expectativas gerenciales (95.5%), lo cual sugiere que la cooperativa ha consolidado un modelo de gestión basado en la confianza, la participación y la claridad en los objetivos institucionales.

Asimismo, la cooperativa registró utilidades por \$1.400.000 al cierre del ejercicio fiscal 2025, resultados que permiten apreciar una gestión orientada al seguimiento de los indicadores financieros y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Así, podemos concluir que estos indicadores muestran una gestión financiera sólida y evidencian que la gestión no se limita a tomar decisiones estratégicas tras el análisis de datos no factibles. Encontramos que la visión positiva del liderazgo que tiene el personal es la misma que los resultados financieros tangibles logrados por la cooperativa, evidenciando así la hipótesis de que una gestión gerencial efectiva y participativa es el factor clave para determinar decisiones acertadas que afectan directamente el desempeño de una organización.

Tales resultados están en consonancia con los resultados de Trujillo & Mendoza (2024) del estudio de la Cooperativa Juan Pío de Mora Ltda., quienes determinaron que el uso de un marco de gestión como el Cuadro de Mando Integral facilita la alineación de diferentes perspectivas organizacionales de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje para asegurar un diseño estratégico y control efectivos. La Cooperativa San José, por ejemplo, no menciona explícitamente esta herramienta, pero esta evidencia de gestión integral que toma en cuenta múltiples dimensiones es evidente: los indicadores financieros mensuales son monitoreados por los Consejos de Administración y Vigilancia; la satisfacción de los socios-clientes es un enfoque clave; y el desarrollo del personal se promueve activamente, con capacitación de la cual el 92.3% considera que es una cualidad importante a enfatizar.

El conocimiento de los organigramas estructurales y funcionales proporciona los hallazgos más preocupantes de toda la encuesta (el 57.4% tiene conocimiento de ambos documentos y el 42.6% tiene solo un conocimiento parcial, limitado o nulo sobre la estructura organizacional). Esto es de particular importancia ya que la ignorancia sobre la estructura tiene implicaciones de gran alcance para la comprensión de las líneas de autoridad, responsabilidades transparentes, canales formales de comunicación y desempeño. Conforme con el aspecto de la comunicación organizacional y en base a los resultados arrojados por los encuestados, existe aún margen de mejora a la orden de un 10,4% de respuestas negativas en la que se afirma que se toma nula o en algunas ocasiones los aportes compartidos por los colaboradores. Consecuentemente, y de parte de la dirección, es imperativo mejorar esa percepción del trabajador por parte de la cooperativa en su valoración para promover un mejor ambiente organizacional. Esto nos garantizará una mejor comunicación entre directivos y colaboradores.

Por último, pero no menos importante, se obtiene evidencia estadística mediante la prueba estadística de Chi-cuadrado de Pearson (valor de 149,821 con significancia de $0,000 < 0,05$) de que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión gerencial y la toma de decisiones en la Cooperativa San José, y está a favor de la hipótesis alternativa. Esta relación confirma que el verdadero estilo de liderazgo, caracterizado por la asertividad, la transparencia y el empoderamiento en la base de empleados, mejora el clima organizacional y, en su núcleo, conduce a las mejores decisiones de gestión estratégica y funcional (estratégica) que en última instancia impactan el éxito institucional. Para resumir el estado integral de la institución financiera, se puede mencionar sus principales características que lo hace como la cooperativa con más recurso, salud financiera y alcance, con los siguientes datos, calificación de riesgo AA, más de 100.500 socios registrados en 2025, con activos por un valor de \$313 millones, y por último, superando los 35 millones en lo que abarca su patrimonio. Esto constituye una prueba irrefutable de una gestión gerencial efectiva, todo gracias a la toma de decisiones sustentadas en información de calidad y de un acompañamiento de colaboradores.

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Respecto a la situación actual, la cooperativa presenta fortalezas significativas: el 92.9% del personal percibe un ambiente que inspira confianza, el 91% participa en la toma de decisiones y el 92.3% valora positivamente los programas de capacitación. Sin embargo, se identificaron dos debilidades críticas: solo el 57.4% conoce ambos organigramas institucionales, y el 9.7% del personal no percibe sus sugerencias efectivamente consideradas, requiriendo fortalecer los mecanismos de retroalimentación bidireccional.

Basado en fundamentos teóricos, una gestión gerencial efectiva, como la planificación, organización, dirección y control, es la base de una sólida calidad en la toma de decisiones. Desde la base teórica, encontramos que las funciones gerenciales implementadas a través del liderazgo transformacional y la dirección estratégica ayudan a la organización a enfrentar el entorno y convertir la gestión en ese entorno en un excelente indicador financiero, lo cual es empíricamente validado por los resultados de Fayol, Bass & Riggio, Goleman y D'Alessio.

Las estrategias recomendadas se consideran críticas y deben seguirse cuatro estrategias para la consolidación de fortalezas y superación de debilidades de la siguiente manera: socialización intensiva de la estructura organizacional, mejora de la comunicación bidireccional, liderazgo participativo con la ayuda de comités multidisciplinarios, capacitación personalizada con formación continua, gestión del conocimiento organizacional y Cuadro de Mando Integral. En tres etapas dentro de un presupuesto de \$45,000 USD, será posible lograr objetivos como el 95% de comprensión de los organigramas y la consolidación del posicionamiento cooperativo a nivel provincial y nacional.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda establecer un sistema formal de comunicación bidireccional con buzones físicos y digitales de propuestas, reuniones mensuales por área, comités de mejora continua y un tablero de seguimiento visible, con el fin de incrementar del 89.6% al 95% la percepción de que las aportaciones del personal son consideradas, capitalizando el conocimiento operativo de los 253 colaboradores en los 15 puntos de atención.

En este sentido, se considera pertinente la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permita fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional. Para ello, se propone incorporar indicadores relacionados con las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje organizacional, incluyendo variables como el ROA, ROE, liquidez y solvencia, entre otras. Asimismo, el monitoreo periódico de estos indicadores por parte de los Consejos de Administración y Vigilancia., favoreciendo un equilibrio entre los resultados financieros y el desarrollo sostenible de la cooperativa.

De igual manera, se recomienda fortalecer la gestión del conocimiento mediante la implementación de una plataforma digital orientada a la recopilación, organización y difusión de información institucional relevante. Esta herramienta podría integrar manuales actualizados, experiencias exitosas desarrolladas en las distintas agencias y espacios de acompañamiento entre colaboradores con mayor trayectoria y personal de reciente incorporación. Bajo esta perspectiva, la sistematización de los conocimientos adquiridos durante los 28 años de funcionamiento de la cooperativa permitiría preservar las mejores prácticas organizacionales y facilitar su transferencia, contribuyendo a la continuidad y fortalecimiento del modelo de gestión institucional independientemente de los cambios que puedan producirse en el personal clave.

CAPÍTULO VI.

6. PROPUESTA

"Propuesta de mejora gerencial para el fortalecimiento de la estructura organizacional y la comunicación interna en la Cooperativa San José Ltda."

6.1 Introducción

En este capítulo se proponen estrategias de gestión gerencial que tienen como meta optimizar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. del cantón Chimbo. Estas tácticas se elaboran para abordar las necesidades detectadas durante el diagnóstico, capitalizando las fortalezas identificadas como el liderazgo auténtico reconocido por el 92,9% del personal, la participación en decisiones valorada por el 91%, las expectativas objetivas del líder respaldadas por el 95,5%, y los indicadores financieros sobresalientes, ROA 1,5%, ROE 2%, liquidez 62,89%, solvencia 21%, morosidad 8,69%, cobertura 140%, mientras se mitigan las debilidades relacionadas con el conocimiento parcial de la estructura organizacional donde el 42,6% desconoce uno o ambos organigramas institucionales, y las limitaciones en la comunicación bidireccional efectiva donde el 10,4% percibe que sus sugerencias técnicas y financieras no son consideradas y el 10,3% nunca o solo a veces participa en la toma de decisiones. En este contexto, la propuesta parte del reconocimiento de la gestión gerencial como un elemento clave para el fortalecimiento institucional, considerando la interacción existente entre los procesos de planificación estratégica, organización de recursos, dirección, liderazgo, control y evaluación. La adecuada articulación de estas funciones favorece una toma de decisiones más consistente con los objetivos organizacionales y contribuye al mejoramiento del desempeño institucional. Bajo esta perspectiva, las acciones planteadas se orientan a consolidar las fortalezas que actualmente distinguen a la cooperativa dentro del sistema financiero de la provincia de Bolívar, tomando en consideración su liderazgo en términos de cobertura, número de socios y solidez financiera. Asimismo, indicadores como los 100.500 socios, los 313 millones de dólares en activos, los 35 millones de dólares en patrimonio y la clasificación n de riesgo AA reflejan una posición institucional favorable que requiere ser respaldada mediante estrategias de gestión capaces de sostener su crecimiento y competitividad en el largo plazo.

6.2 Objetivo

Elaborar una propuesta de estrategias de gestión gerencial centradas en el fortalecimiento de la estructura organizacional, la comunicación efectiva y el desarrollo del talento humano, con el objetivo de optimizar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., incrementando la comprensión institucional del 57,4% al 95%, elevando la percepción positiva sobre consideración de sugerencias del 89.6% al 95%, y consolidando la sostenibilidad del modelo de gestión que ha posicionado a la institución con indicadores financieros sobresalientes y calificación de riesgo AA, equilibrando eficiencia operativa con principios cooperativos de participación democrática y compromiso social.

6.3 Diagnóstico Previo

Como resultado del análisis llevado a cabo, se encontraron los siguientes descubrimientos sobre la gestión gerencial y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda:

- Se observó que entre el personal, el 92,9% se identifica con un liderazgo auténtico y asertivo, donde el 95,5% valora que las expectativas del líder son objetivas y reciben apoyo de la institución, lo que representa la fortaleza más sustancial del modelo de gestión.
- Se evidenció que el 57,4% de los colaboradores conoce tanto el organigrama estructural como el funcional, sin embargo, el 42,6% restante presenta niveles de conocimiento parcial, limitado o inexistente sobre estas herramientas organizacionales.
- Se observó que el 10,3% del personal manifestó una participación limitada en los procesos de toma de decisiones, mientras que el 10,4% considera que sus aportes técnicos y financieros no siempre son considerados.
- Por otra parte, el 92,3% de los encuestados expresaron una valoración favorable respecto a los programas de capacitación implementados por la institución, lo que evidencia una percepción positiva sobre las oportunidades de formación ofrecidas al personal. No obstante, el 7,8% mantiene una apreciación menos favorable, aspecto que podría ser relacionado con la necesidad de ajustar los contenidos y

metodologías de capacitación a los requerimiento específicos de las distintas de trabajo.

- Los indicadores financiero reflejan una posición institucional sólida dentro del sistema cooperativo de la provincia Bolívar. Entre los principales resultados se registran un ROA del 1,5%, un ROE del 2%, una liquidez del 62,89%, una solvencia del 21%, una morosidad del 8,69% y una cobertura del 140%, además de utilidades que alcanzaron \$1.400.000 al cierre del periodo analizado. De igual manera, la cooperativa cuenta con 100.500 socios, activos por 313 millones de dólares y una calificación de riesgo AA.
- Está claro que no hay un cuadro de mando integral que combine sistemáticamente las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje organizacional, y no hay un sistema formal de gestión del conocimiento que capture las mejores prácticas obtenidas durante 28 años de operación.

6.4 Estrategias Propuestas

Tabla 17

Estrategias Propuestas

Estrategia		Descripción	Beneficios Esperados
Programa de Socialización de la Estructura Organizacional	de la	Implementar capacitaciones presenciales obligatorias sobre organigramas estructural y funcional, complementadas con materiales digitales interactivos, sesiones de inducción para nuevo personal y reinducción anual para personal antiguo.	El diagnóstico reveló que solo el 57.4% del personal conoce completamente ambos organigramas, mientras que el 19.4% tiene conocimiento limitado y el 12.9% ninguno. Con esta estrategia se espera incrementar al 95% el personal que conoce la estructura institucional, mejorando la eficiencia operativa en las 12 agencias y 3 ventanillas de atención.
Sistema Formal de Comunicación Bidireccional	de	Establecer buzones físicos y digitales de propuestas con tiempos de respuesta definidos, reuniones mensuales por áreas, comités de mejora continua y tablero de seguimiento visible.	Si bien el 89.6% del personal percibe positivamente la comunicación interna, el diagnóstico identificó que el 9.7% siente que sus sugerencias solo son acogidas a veces, y el 10.4% percibe que sus aportaciones técnicas y financieras no son consideradas. Formalizar este canal permitirá pasar del 89.6% al 95% de percepción positiva, aprovechando el conocimiento operativo de los 253 colaboradores distribuidos en los 15 puntos de atención.
Consolidación del Liderazgo Participativo	del	Crear comités multidisciplinarios de decisión estratégica con representación de diferentes áreas y niveles jerárquicos, sesiones trimestrales de planificación participativa y mecanismos de consulta democrática.	El diagnóstico mostró que el 9.1% del personal se siente excluido de los procesos de toma de decisiones, y el 10.3% afirma participar solo a veces. Si bien el 91% valora positivamente su participación, este segmento representa una oportunidad concreta de mejora. La creación de estos comités busca reducir la exclusión percibida del 9.1% al 3%, enriqueciendo la calidad de las decisiones con perspectivas diversas desde todos los niveles de la organización.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	Implementar BSC integrando perspectivas financieras como ROA, ROE y liquidez, del cliente su satisfacción, procesos internos buscando eficiencia en 15 puntos de atención y aprendizaje organizacional, desarrollo del talento humano.	El diagnóstico constató la ausencia de una herramienta que integre sistemáticamente las distintas dimensiones del desempeño institucional. Actualmente los indicadores financieros son sobresalientes (ROA 1.5%, liquidez 62.89%, utilidades \$1,400,000), pero las decisiones se toman sin una visión multidimensional formal. El BSC permitirá mantener y monitorear estos resultados mientras incorpora variables de desarrollo organizacional que hoy no se miden de forma estructurada.
--	--	--

Elaborado por: León, A. (2026)

6.5 Plan de Implementación

Tabla 18
Plan de Implementación

Fase	Actividades Principales	Plazo	Presupuesto Estimado (USD)
Corto Plazo	Iniciar programa de socialización intensiva de organigramas mediante capacitaciones presenciales y materiales digitales, establecer buzones físicos y digitales de sugerencias, conformar comités de mejora continua por áreas.	3 meses	\$8,000
Mediano Plazo	Consolidar sistema formal de comunicación bidireccional con reuniones mensuales por áreas, institucionalizar programas de capacitación personalizados, establecer comités multidisciplinarios de decisión estratégica.	6 meses	\$17,000
Largo Plazo	Implementar cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) con indicadores en cuatro perspectivas, desarrollar plataforma digital de gestión del conocimiento con casos de éxito y espacios de mentoría, evaluar impacto de estrategias.	12 meses	\$20,000
Total			\$45,000

Elaborado por: León, A. (2026)

6.6 Conclusiones de la Propuesta

La implementación de las estrategias de gestión gerencial propuestas permitirá consolidar el modelo de liderazgo auténtico y participativo que ha posicionado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. como la institución financiera más grande de la provincia Bolívar, superando las debilidades estructurales identificadas (conocimiento parcial de organigramas en el 42.6% del personal y limitaciones en comunicación bidireccional percibidas por el 10.4%) y potenciando las fortalezas que sustentan los indicadores financieros sobresalientes actuales (ROA 1.5%, ROE 2%, liquidez 62.89%, solvencia 21%, calificación AA), mediante intervenciones sistemáticas que incrementen la comprensión organizacional, fortalezcan la participación democrática y aseguren la sostenibilidad del modelo de gestión exitoso.

La adopción del programa de socialización intensiva de la estructura organizacional y el sistema formal de comunicación bidireccional abordará directamente las dos debilidades críticas identificadas, incrementando del 57.4% al 95% el conocimiento de organigramas institucionales mediante capacitaciones presenciales, materiales digitales interactivos e inducción-reinducción sistemática que garantice que el 100% de los 253 colaboradores distribuidos en 12 agencias y 3 ventanillas comprendan líneas de autoridad, responsabilidades y flujos de comunicación, y elevando del 89.6% al 95% la percepción de consideración efectiva de sugerencias mediante buzones físicos y digitales, reuniones mensuales por áreas, comités de mejora continua y tableros de seguimiento visible, transformando estas limitaciones en ventajas competitivas que optimicen la eficiencia operativa y capitalicen el conocimiento operativo del personal en contacto directo con los 100,500 socios y clientes.

El establecimiento del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) y del sistema de gestión del conocimiento organizacional permitirá institucionalizar las mejores prácticas acumuladas durante 28 años de operación, integrando sistemáticamente las perspectivas financiera (mantenimiento de ROA, ROE, liquidez y reducción de morosidad), del cliente (satisfacción de socios), procesos internos (optimización de procedimientos en 15 puntos de atención) y aprendizaje organizacional (desarrollo del talento humano mediante capacitación continua valorada por el 92.3%), asegurando que las decisiones estratégicas y operativas continúen fundamentadas en análisis multidimensionales rigurosos que equilibran resultados

financieros sobresalientes con desarrollo organizacional sostenible a largo plazo, capitalizando la revisión mensual de informes económico-financieros por parte de los Consejos de Administración y Vigilancia y ampliando su alcance hacia una gestión integral que valide empíricamente los principios de la gestión gerencial contemporánea.

En conjunto, esta propuesta representa una oportunidad estratégica para consolidar el liderazgo cooperativo provincial y proyectarse como referente nacional, donde la gestión gerencial efectiva caracterizada por liderazgo auténtico reconocido por el 92.9%, participación democrática en decisiones valorada por el 91%, comunicación bidireccional fortalecida, desarrollo continuo del talento humano y toma de decisiones fundamentadas en evidencia multidimensional, se traduce en resultados tangibles que benefician a los 100,500 socios y clientes, fortalecen la posición competitiva con calificación de riesgo AA, 313 millones en activos y 35 millones en patrimonio, y contribuyen al desarrollo del sistema cooperativo ecuatoriano como modelo de gestión que equilibra eficiencia financiera con principios cooperativos de participación, solidaridad, transparencia y compromiso social con el desarrollo económico local y regional de la provincia Bolívar.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Ortiz, D. M. (2023). La encuesta como técnica de investigación. En Laboratorio Interdisciplinar de Ciencias y Procesos Humanos - LINCIPH: Manual de prácticas de laboratorio (pp. 461-469). Universidad Externado de Colombia.
- Angarita Hurtado, A. M. (2024). Entrevistas cualitativas: definición, tipos y recomendaciones. SIEPSI. <https://siepsi.com.co/2024/09/20/entrevistas-cualitativas-definicion-tipos-y-recomendaciones/>
- Aven, T., & Boudier, F. (2023). The COVID-19 pandemic: how can risk science help? En J. K. Wardman & R. Löfstedt (Eds.), COVID-19 confronting a new world risk (pp. 17-22). Routledge.
- Chávez Choque, M. E., Calisaya Mestas, H. L., Saira Quispe, E. W., & Portugal Portales, D. E. (2025). Sistemas de información gerencial y su incidencia en la satisfacción con la toma de decisiones de entidades públicas y privadas de la región de Lima. *Revista InveCom*, 5(4), 1-11.
- Chavarría Briceño, R. (2025). El indicador clave de desempeño (KPI). *Revista FAECO Sapiens*, 8(2), 254-264.
- Condori-Ojeda, P. (2020). Universo, población y muestra. Curso Taller. Creative Commons.
- Connie, C., Kristiawan, M., Rusly, M., Hutami, S., & Viona, E. (2025). A systematic review of managerial competencies in global higher education. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(5), 595-606.
- Estrella Quispe, A. F., Segura Núñez, G. P., Martínez Rosas, C. E., Sánchez Chila, A. Y., & Bravo López, E. B. (2023). Sistemas de gestión de indicadores clave de desempeño (KPIs) en procesos industriales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 125-141.
- González Andrade, R., & Santiago Trujillo, Y. (2023). El método hipotético deductivo de Karl Popper en los estudiantes de la Educación Básica Regular en Perú. *Educación: Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, 29(2), 1-15.
- Khalilov, T., Aliyev, V., & Zeynalov, I. (2025). The role of leadership and managerial skills in strategic planning. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(20s), 98-104.
- Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375-2384.

- Kunc, M. (2024). The systems thinking approach to strategic management. *Systems*, 12(6), 213.
- Mabkhot, H., & Mirzaliyev, S. (2025). Enterprise risk management effectiveness: role of job embeddedness, change management awareness and ethical climate. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 8(1), 436-457.
- Medina, M., Rojas, R., Loiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Mencía Sánchez, N. G., Rivera Casavilca, R., Ccanto Sanchez, R., & Mencía Sánchez, T. (2023). Gestión gerencial y las acciones decisionales de los gestores de una entidad pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 2251-2263.
- Morrison, B. W., Bergin, K., Kelson, J., Virginia Morrison, N. M., Innes, J. M., Zelic, G., & Paul, M. (2023). Decision support systems (DSSs) 'in the wild': the factors that influence users' acceptance of DSSs in naturalistic settings. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 17(4), 332-350.
- Negrín Sosa, E., Alcívar Martínez, B., Vera Palma, A., & Avellán Ganchozo, L. (2024). Metodología de control de gestión para la eficiencia gerencial, caso: Marpena. *Uniandes Episteme*, 11(1), 45-56.
- Pacheco-Velázquez, E. A., Vázquez-Parra, J. C., Cruz-Sandoval, M., Salinas-Navarro, D. E., & Carlos-Arroyo, M. (2023). Business decision-making and complex thinking: a bibliometric study. *Administrative Sciences*, 13(3), 80.
- Paulus, D., de Vries, G., Janssen, M., & Van de Walle, B. (2022). The influence of cognitive bias on crisis decision-making: experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 82, Article 103379.
- Redacción RD. (2022). Investigación de campo: Concepto, métodos y aplicaciones. ReisDigital. https://reisdigital.es/investigaciones/concepto-de-investigacion-de-campo/?expand_article=1
- Robson, C., & McCartan, K. (2020). Real world research. Wiley.
- Salehzadeh, R., & Ziaieian, M. (2024). Decision making in human resource management: a systematic review of the applications of analytic hierarchy process. *Frontiers in Psychology*, 15.

- Silva Aguilar, G. I., Vargas Lopez, E. Y., & Lopez Alvarado, N. (2025). Strategic management as an essential part of business development and growth. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, IX(VI), 3990-3997.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50.
- Stewart, L. (2024). Conceptos básicos ¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza? ATLAS.ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>
- Wan Yusoff, M. S., Misnan, M. S., Mustapa, M., Mohamad Shukery, N., & Mohamad Ramly, Z. (2025). Exploring the influence of leadership styles on the project manager competencies and project management success. *IJRISS*, IX(III), 4232-4249.

8. ANEXOS

8.1 Anexo A. Matriz de consistencia

Formulación del Problema	Objetivo General	Hipótesis General
¿Cómo la gestión gerencial influye en la toma de decisiones de la Cooperativa San José del cantón Chimbo?	Determinar cómo la gestión gerencial influye en la toma de decisiones de la Cooperativa San José del cantón Chimbo	Hi: La gestión gerencial influye en la toma de decisiones de la cooperativa San José del cantón Chimbo H0: La gestión gerencial no influye en la toma de decisiones de la cooperativa San José del cantón Chimbo
Problemas Derivados	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas
• ¿Cuál es la situación actual de la gestión gerencial y la toma de decisiones en la Cooperativa San José del Cantón Chimbo? • ¿Cómo se contrastan los fundamentos teóricos de la gestión gerencial y toma de decisiones en la Cooperativa San José del Cantón Chimbo? • ¿Qué estrategias de gestión gerencial podrían implementarse para optimizar la toma de decisiones en la Cooperativa San José del Cantón Chimbo?	• Identificar la situación actual de la gestión gerencial y la toma de decisiones en la Cooperativa San José del Cantón Chimbo • Contrastar los fundamentos teóricos de gestión gerencial y toma de decisiones en la Cooperativa San José del cantón Chimbo • Plantear estrategias de gestión gerencial que optimicen la toma de decisiones en la Cooperativa San José del Cantón Chimbo	

Fuente: Propia

Elaborado por: León Andersson (2025)

8.2 Anexo B. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN GERENCIAL			
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Según (Hiruly, 2023), La gestión gerencial se define como el proceso de coordinar todos los recursos de una organización humanos, físicos, tecnológicos y financieros para lograr objetivos previamente establecidos mediante la planificación, organización, dirección y control. Incluye medir la calidad de los recursos gerenciales, las estrategias competitivas y el desarrollo de productos, con el fin de que la organización cumpla sus metas a través de la toma de decisiones.	Organización	- Estructura Organizativa - Eficiencia operativa - Cultura organizacional	Técnica Encuesta. Instrumento Cuestionario de encuesta.
	Planificación	- Número de estrategias implementadas - Metas planificadas - Cumplimientos de objetivos	
	Objetivos	- Número de objetivos cumplidos - Número de decisiones acertadas - Porcentaje de resultados obtenidos	

Fuente: Propia

Elaborado por: León Andersson (2025)

VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES			
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Para (Franklin, 2023), tanto los individuos como las organizaciones prosperan o fracasan como resultado de las decisiones que toman. Algunas veces, la toma de decisiones es un proceso de prueba y error. Otras, las decisiones son certeras y sus resultados favorables con un margen de error mínimo, generalmente porque media la experiencia y el dominio de un campo específico o la energía positiva de quien las toma. En realidad, todas las decisiones entrañan un aprendizaje.	Proceso	• Seguimiento y revisión • Transparencia • Cumplimiento de procedimientos	Técnica Encuesta. Instrumento Cuestionario de encuesta.
	Experiencia	• Porcentaje de empleados que reportan alta motivación • Nivel promedio de confianza en decisiones • Porcentaje de satisfacción del equipo con las decisiones	
	Dominio de campo	• Número de problemas del campo resueltos en un período • Número de decisiones con presión • Porcentaje de resultados positivos	

Fuente: Propia

Elaborado por: León Andersson (2025)

8.3 Anexo C. ENCUESTA PARA TRABAJO DE TITULACIÓN

1.¿La gestión administrativa en la cooperativa es respaldada por un liderazgo autentico donde la gerente es una persona asertiva?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

2.¿La gestión gerencial en la toma de decisiones, permite un empoderamiento y liderazgo a través de la aplicación de estrategias para el desarrollo organizacional?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

3.¿La parte comunicacional es el plano de inicio de una institución financiera, es acogida las sugerencias técnicas y financieras emitidas por usted por parte del gerente?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

4.¿Las expectativas del líder son objetivas y reciben el apoyo del personal de la cooperativa?

- ☐ Muy objetivas
- ☐ Objetivas
- ☐ Poco objetivas
- ☐ Nada objetivas

5.¿Qué tan eficientes han sido para usted los cursos de capacitación para su desarrollo personal en su ambiente laboral es esta institución financiera?

- ☐ Muy eficiente
- ☐ Eficiente
- ☐ Poco eficiente
- ☐ Nada eficiente

6.¿Para la toma de decisiones y la socialización del mismo, les hacen partícipes con sus ideas planteadas?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

7.¿Conoce usted los organigramas estructural y funcional de la COAC “SAN JOSE LTDA”

- ☐ Si
- ☐ Conozco solo uno
- ☐ He escuchado sobre ellos
- ☐ No

8.¿La gestión gerencial con una adecuada toma de decisiones oportunas, considera usted que el ambiente laboral inspira confianza y respeto para el desarrollo personal y profesional eficiente?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

9.¿Cree usted que el ambiente laboral ha mejorado progresivamente por el nivel de confianza que transmite el gerente hacia sus empleados?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

10.¿El gerente es el representante legal y responsable de la toma de decisiones, manejan entre los empleados un manual de convivencia para mejorar la relación personal y profesional entre en clima laboral?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

8.4 Anexo D. GUÍA DE ENTREVISTA PARA TRABAJO DE TITULACIÓN

1. ¿Los directivos de la cooperativa emplean destrezas en los indicadores económicos y financieros y su respectiva interpretación?
2. ¿Los indicadores financieros conducen a práctica para profundizar y aplicar el análisis como base principal para la toma de decisiones?
3. ¿Conoce Ud. la rentabilidad económica y financiera de la cooperativa?
4. ¿Conoce Ud. que la cooperativa tiene una buena rentabilidad financiera por el capital invertido?
5. ¿Cuenta la cooperativa con suficiente capital de trabajo?
6. ¿Cuenta la cooperativa con suficiente fondo liquidez para cumplir obligaciones a corto plazo?
7. ¿Cuántas agencias tiene la cooperativa?, ¿cuál de ellas tiene menos morosidad?
8. ¿Piensa Ud. que la cooperativa “San José” Ltda. lidera el sistema financiero en la provincia?
9. ¿Aplican los estatutos y normativas vigentes de la economía popular y solidaria?
10. ¿Cómo se siente Ud. como gerente de la cooperativa más grande de la provincia con calificación AA?