



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DEL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA  
CIUDAD DE EL TAMBO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: ZOILA VERÓNICA ALULEMA GUAMÁN.**

**DIRECTOR: CRISTINA GUADALUPE ORDOÑEZ ESPINOZA, PHD.**

**CAÑAR - ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DEL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA  
CIUDAD DE EL TAMBO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: ZOILA VERÓNICA ALULEMA GUAMÁN**

**DIRECTORA: CRISTINA GUADALUPE ORDOÑEZ ESPINOZA, PHD.**

**CAÑAR-ECUADOR**

**2025**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

# **Análisis del papel de la comunicación en el liderazgo transformacional en el sector cooperativo de la ciudad del El Tambo.**

## **AUTORES**

Zoila Verónica Alulema Guamán

Correo [zoila.alulema@est.ucacue.edu.ec](mailto:zoila.alulema@est.ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador

Código ORCID del estudiante: <https://orcid.org/0009-0000-5253-4926>

Cristina Guadalupe Ordoñez Espinoza

Correo [cgordoneze@ucacue.edu.ec](mailto:cgordoneze@ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador

Código ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5781-7781>



**DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD**

**Zoila Verónica Alulema Guamán** portador(a) de la cédula de ciudadanía N.º **0302458187**  
Declaro ser la autora de la obra: **“Análisis del papel de la comunicación en el liderazgo transformacional en el sector cooperativo de la ciudad del El Tambo.”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cañar, 20 de octubre de 2025

F: .....

**Zoila Verónica Alulema Guamán**  
C.I. 0302458187



**CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que el presente trabajo denominado " **Análisis del papel de la comunicación en el liderazgo transformacional en el sector cooperativo de la ciudad del El Tambo** " realizado por **Zoila Verónica Alulema Guamán**, con documento de identidad No. **0302458187**, previo a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, 17 de octubre de 2025

**Ing. Cristina Guadalupe Ordoñez Espinoza, PHD..**

DIRECTO/TUTOR

## DEDICATORIA

Con todo mi corazón, dedico este trabajo a mis queridos padres, Segundo Rafael Alulema P. y María Josefina Guamán P., así como a mi amado esposo Tomás Cungachi y a mis hijos Samy Morocho, Hailly Cungachi y Melany Cungachi, quienes son el pilar fundamental de mi vida y el reflejo más puro de la entrega, la lucha y la ternura. Gracias por sus sacrificios silenciosos, por los desvelos y por ese amor incondicional que ha sido mi refugio en los momentos difíciles y mi impulso en los días de incertidumbre. Cada uno de ustedes representa mi mayor ejemplo de fortaleza, bondad y perseverancia. Cada logro alcanzado lleva impreso su esfuerzo, sus consejos y la fe con la que siempre me acompañan. Todo lo que soy y lo que he conseguido se los debo a ustedes, porque me enseñaron a no rendirme y a perseguir mis sueños con determinación, esperanza y amor.

También dedico este logro a mis **hermanos/as**, quienes han sido parte esencial de este camino. Su cariño, comprensión y compañía me han dado la energía para seguir avanzando, incluso cuando el cansancio o las dudas aparecían. Gracias por sus palabras de aliento, por su alegría contagiosa y por compartir conmigo no solo los momentos de triunfo, sino también los desafíos que me ayudaron a crecer. Esta dedicatoria nace desde lo más profundo de mi alma, porque cada paso que doy está impulsado por el amor inmenso que siento por ustedes, mi familia, que es mi mayor tesoro y mi más grande bendición.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco profundamente a **Dios**, por ser mi guía en cada paso de este camino, por darme la fuerza cuando sentí que no podía más, por iluminar mi mente y mi corazón con sabiduría, y por permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi vida. Sin Su presencia y Su amor infinito, nada de esto habría sido posible.

A mi tutora de trabajo de titulación, la **Ing. Cristina Guadalupe Ordóñez Espinoza**, por su valiosa experiencia, paciencia y apoyo constante, los cuales fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su guía no solo me brindó claridad académica, sino también motivación en los momentos de duda. Su confianza en mí fue un impulso para continuar y superar cada desafío que se presentó en el camino.

A mi familia, especialmente a mis queridos padres **Segundo Rafael Alulema P.** y **María Josefina Guamán P.**, a mi amado esposo **Tomás Cungachi**, y a mis hijos **Samy Morocho**, **Hailly Cungachi** y **Melany Cungachi**, les agradezco profundamente por su amor incondicional, su comprensión y su apoyo constante. Su fe en mí ha sido el motor que me permitió culminar esta etapa. A mis hermanos, quienes han sido más que compañeros de vida, gracias por sus palabras de aliento y por ser mi pilar en los momentos difíciles. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

A la **Universidad Católica de Cuenca**, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi formación profesional. Agradezco el ambiente de aprendizaje, la calidad humana de sus docentes y la confianza depositada en mi trabajo, que me permitió crecer tanto académica como personalmente.

A todos, **gracias por ser parte de este viaje** y por acompañarme en la construcción de uno de los logros más significativos de mi vida.

## RESUMEN

El fortalecimiento del sector cooperativo en Ecuador exige repensar en el papel que tiene la comunicación organizacional como un eje del liderazgo transformacional, especialmente en contextos locales donde la confianza, la participación y la cohesión son factores clave para la sostenibilidad. En este marco, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el papel de la comunicación en la implementación del liderazgo transformacional en las cooperativas del sector financiero de la ciudad de El Tambo. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un nivel descriptivo, aplicando una encuesta estructurada a 16 colaboradores de distintos niveles jerárquicos en cooperativas de ahorro y crédito. El cuestionario incluyó dimensiones relacionadas con claridad de la comunicación, participación en decisiones, transparencia, apoyo emocional, retroalimentación, uso de herramientas digitales y motivación. Los resultados muestran que sí existe una relación significativa entre la calidad de la comunicación y la percepción del liderazgo transformacional, ya que la claridad en la transmisión de la visión institucional, la transparencia en la toma de decisiones y la retroalimentación frecuente se asocian con mayores niveles de motivación, compromiso y confianza que tienen los colaboradores. De igual forma, el apoyo emocional brindado por los líderes refuerza la consideración individualizada, mientras que el uso eficaz de plataformas digitales favorece la agilidad en los procesos y la cohesión del equipo. En conclusión, la comunicación no solo facilita la aplicación del liderazgo transformacional, sino que constituye el eje que lo hace posible, al traducirse en prácticas de gestión más participativas, empáticas y sostenibles dentro de las cooperativas del cantón El Tambo.

**Palabras Clave:** comunicación; liderazgo; organización; cooperativa; retroalimentación.

## **ABSTRACT**

Strengthening the cooperative sector in Ecuador requires rethinking the role of organizational communication as an axis of transformational leadership, especially in local contexts where trust, participation and cohesion are key factors for sustainability. Within this framework, the research analyzed the role of communication in the implementation of transformational leadership in the cooperatives of the financial sector of El Tambo. The study followed a quantitative approach and descriptive level, applying a structured survey to 16 employees from different hierarchical levels in savings and credit unions. The questionnaire included dimensions related to clarity of communication, participation in decisions, transparency, emotional support, feedback, use of digital tools and motivation. The results show that there is a significant relationship between the quality of communication and the perception of transformational leadership, since clarity in the transmission of the institutional vision, transparency in decision-making and frequent feedback are associated with higher levels of motivation, commitment and trust of employees. Likewise, the emotional support provided by leaders reinforces individualized consideration, while the effective use of digital platforms enhances process agility in processes and team cohesion. In conclusion, communication not only facilitates the application of transformational leadership, but constitutes the axis that makes it possible, by translating into more participatory, empathetic and sustainable management practices within the cooperatives of the El Tambo canton.

**Keywords:** interpersonal communication, knowledge management, interpersonal relationships, decision-making, communication strategies.

## INDICE

|  |               |
|--|---------------|
| <b>DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD .....</b> | <b>III</b>    |
| <b>CERTIFICADO DEL TUTOR .....</b>                     | <b>IV</b>     |
| <b>DEDICATORIA .....</b>                               | <b>V</b>      |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                            | <b>VI</b>     |
| <b>RESUMEN .....</b>                                   | <b>VII</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                  | <b>VIII</b>   |
| <b>INTRODUCCION.....</b>                               | <b>- 1 -</b>  |
| <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                       | <b>- 2 -</b>  |
| <b>METODOLOGÍA .....</b>                               | <b>- 7 -</b>  |
| <b>RESULTADOS.....</b>                                 | <b>- 7 -</b>  |
| <b>DISCUSIÓN.....</b>                                  | <b>- 17 -</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                              | <b>- 20 -</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                              | <b>- 22 -</b> |

## INTRODUCCION

El liderazgo, en el contexto organizacional y social, constituye una dimensión esencial para el desarrollo, cohesión y funcionamiento eficiente de los grupos humanos. En todos los ámbitos de la vida institucional, las personas requieren de referentes capaces de orientar sus decisiones, guiar sus acciones y fomentar entornos colaborativos (Terrazas, 2015). El liderazgo no solo implica la toma de decisiones estratégicas y la dirección de equipos, sino también la capacidad de inspirar, motivar y generar confianza. Un líder efectivo debe poseer cualidades fundamentales como el carisma, la sensibilidad y la empatía, que le permitan conectar genuinamente con sus colaboradores y promover el desarrollo integral de las personas (Tapia y Antequera, 2020).

Entre los diversos estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional ha adquirido especial relevancia en las últimas décadas. Este enfoque, conceptualizado por Bass y Avolio (1994), se caracteriza por su capacidad de promover el crecimiento individual y colectivo a través de la inspiración, el estímulo intelectual, la influencia idealizada y la consideración individualizada. Al priorizar los intereses organizacionales sobre los personales, este tipo de liderazgo impulsa el compromiso, el sentido de pertenencia y la responsabilidad en los equipos de trabajo, fortaleciendo su desempeño a largo plazo (Canal et al., 2023).

Dentro de este marco, la comunicación organizacional juega un papel determinante, ya que es el medio mediante el cual se articulan las visiones, se alinean los objetivos, se promueve la participación activa y se construyen relaciones de confianza. La eficacia del liderazgo transformacional depende, en gran medida, de la calidad de los procesos comunicacionales, tanto formales como informales. La comunicación permite no solo transmitir información, sino también conectar emocionalmente con los colaboradores, gestionar los conflictos de manera constructiva y fomentar un clima organizacional positivo (Reyes, 2021).

Este trabajo de investigación tiene como propósito analizar el papel de la comunicación en la implementación del liderazgo transformacional en las cooperativas del sector financiero de la ciudad de El Tambo. En particular, se busca identificar las características del liderazgo transformacional presentes en estas organizaciones y evaluar la efectividad de sus prácticas comunicacionales internas. De este modo, el estudio aspira a generar un aporte tanto teórico como práctico: desde la academia, contribuirá al fortalecimiento del conocimiento sobre la relación entre comunicación y liderazgo en el ámbito cooperativo; y desde la práctica institucional, ofrecerá evidencia que permita a los directivos diseñar estrategias

comunicacionales más efectivas, orientadas a consolidar un liderazgo transformador, participativo y cercano a los socios y colaboradores

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **La comunicación organizacional como eje estratégico en procesos de liderazgo**

La comunicación es un proceso dinámico y complejo que permite el intercambio de información, ideas y emociones entre personas o grupos, con el propósito de lograr un entendimiento mutuo y fomentar la colaboración. Las investigaciones actuales coinciden en que la comunicación trasciende la mera transmisión de datos, ya que también implica la construcción de significados compartidos y el fortalecimiento de los vínculos dentro de las organizaciones. Según García y López, (2020) la comunicación es un componente esencial para que los líderes puedan influir positivamente en sus equipos, motivándolos a alcanzar la visión y los objetivos institucionales. En este sentido, González y González, (2023) destacan que la comunicación constituye un recurso estratégico clave para el ejercicio del liderazgo y la gestión del cambio organizacional.

Las teorías y modelos de comunicación proporcionan una base fundamental para comprender cómo se transmite y procesa la información en diversos contextos. Entre los modelos clásicos se encuentra el modelo de Shannon y Weaver, que plantea la comunicación como un proceso lineal compuesto por emisor, mensaje, canal y receptor. Por otro lado, el modelo de comunicación interpersonal enfatiza la retroalimentación y la interacción mutua entre los participantes. En el ámbito organizacional, teorías como la de la comunicación organizacional y el modelo de comunicación bidireccional de Grunig explican cómo la información fluye y se construye dentro de las estructuras organizativas, favoreciendo la toma de decisiones, la participación y la cohesión interna. Asimismo, el enfoque del liderazgo transformacional resalta el papel estratégico de la comunicación efectiva para motivar, inspirar y liderar procesos de cambio dentro de las organizaciones (Karam, 2020).

Por su parte, Contreras y Garibay, (2020) examinan en profundidad los principales modos de comunicación dentro de las organizaciones, considerando tres dimensiones clave: dirección (descendente, ascendente, horizontal y diagonal), formalidad (formal e informal) y canal (verbal, escrito y no verbal). En cuanto a la dirección, analizan cómo cada flujo desde la alta gerencia hacia los colaboradores, desde los empleados hacia los directivos, entre pares o entre distintos niveles sin vínculos jerárquicos directos, influye en la coordinación y retroalimentación interdepartamental. En relación con la formalidad, distinguen entre los

mensajes estructurados (como reuniones o memorandos) y los mensajes espontáneos (como conversaciones informales), valorando su función en la construcción de la cultura organizacional. Asimismo, se exploran los distintos canales de comunicación, destacando el papel de los gestos, posturas y expresiones en la interpretación emocional del mensaje.

Es así, como la comunicación organizacional cumple funciones esenciales, tales como la transmisión de información, la coordinación de actividades, la motivación del personal, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Estas funciones permiten alinear los esfuerzos individuales con los objetivos institucionales, promoviendo la eficiencia, el compromiso y la cohesión interna. La comunicación implica una interdependencia entre los actores organizacionales, determinada por su nivel jerárquico y el tipo de información que manejan, lo cual exige el desarrollo de habilidades comunicativas capaces de adaptarse a los cambios del entorno. Además, al estar integrada en la cultura organizacional, la comunicación contribuye a la construcción de significados compartidos relacionados con normas, comportamientos e identidad institucional. A través de la comunicación interna, las organizaciones pueden fomentar la conciencia colectiva, incorporando valores vinculados con la sostenibilidad social y ambiental (Cortés et al., 2024).

Las principales teorías de la comunicación manifiestan que la evolución de la comunicación organizacional ha estado influenciada por distintas corrientes teóricas, lo que ha contribuido a su consolidación como disciplina científica (Bouzon, 2021). El modelo clásico de Shannon y Weaver marcó un hito al presentar la comunicación como un proceso lineal entre emisor y receptor. Posteriormente, surgieron modelos interactivos y transaccionales que incorporaron elementos como la retroalimentación, el contexto y la simultaneidad en los intercambios. En este desarrollo, la teoría de sistemas aportó una perspectiva integral al considerar la organización como un sistema interdependiente, en el cual la comunicación fluida es esencial para adaptarse a un entorno dinámico caracterizado por la era de la información (Vargas et al., 2021; Aguilera, 2020). Paralelamente, se desarrollaron enfoques críticos y culturales que analizan el papel del poder, los símbolos y la cultura en la construcción de significados y relaciones laborales (Palacios, 2021). En la actualidad, la comunicación organizacional se concibe como un proceso estratégico que impacta directamente en la cultura, el clima y la eficacia institucional (Medina et al. (2020).

La comunicación organizacional ha evolucionado hacia dimensiones más complejas y estratégicas, en respuesta a las exigencias del entorno y a los modelos contemporáneos de liderazgo. La comunicación estratégica y de visión se orienta a alinear los mensajes

institucionales con los objetivos de largo plazo, fortaleciendo el sentido de propósito y dirección entre los colaboradores. A su vez, la comunicación colaborativa y participativa promueve el intercambio horizontal y la inclusión activa de los miembros de la organización en los procesos de toma de decisiones, lo cual fortalece la cohesión y el compromiso. La comunicación empática y relacional resalta la importancia del vínculo emocional, la escucha activa y la comprensión mutua como base de relaciones laborales saludables y motivadoras.

En consonancia con lo anterior, la comunicación abierta y transparente fomenta un ambiente de confianza mediante el acceso claro, oportuno y veraz a la información, lo que contribuye a fortalecer la credibilidad institucional. Por otro lado, la comunicación basada en feedback y reconocimiento valora la retroalimentación constante como herramienta para la mejora continua y el aprendizaje organizacional, al tiempo que potencia el desempeño a través del reconocimiento de los logros individuales y colectivos. La comunicación digital y tecnológica representa una dimensión clave en la era de la información, ya que integra plataformas, redes y herramientas digitales que agilizan y amplifican el alcance del intercambio comunicativo, tanto a nivel interno como externo. Estas dimensiones no solo fortalecen la cultura organizacional, sino que también resultan fundamentales para el ejercicio de un liderazgo transformacional efectivo (Pacheco & Álvarez, 2022).

Aunque en Ecuador no existe una normativa específica dedicada exclusivamente a la comunicación organizacional en el ámbito privado, esta puede enmarcarse dentro de diversas disposiciones legales y principios establecidos en el marco jurídico nacional. La Constitución de la República del Ecuador (2008) reconoce el derecho a una comunicación libre, intercultural, inclusiva y participativa (arts. 16 y 17), y consagra principios relacionados con la transparencia, el control social y el acceso a la información (arts. 66, 204 y 384). Por su parte, la Ley Orgánica de Comunicación (LOC), reformada en 2019, establece un Sistema de Comunicación Social que involucra a actores públicos, privados y comunitarios (art. 45). Asimismo, dispone que los cargos de comunicación en el sector público deben ser ocupados por profesionales del área (art. 42), lo que garantiza una gestión técnica e informada.

### **Fundamentos teóricos del liderazgo transformacional en contextos organizacionales**

Al analizar diferentes estilos de liderazgo, Deng et al. (2023), sostiene que, en comparación con otros estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional presenta una mayor efectividad, ya que ejerce una influencia significativa desde niveles moderados hasta elevados en distintos ámbitos del desempeño organizacional, incluyendo los resultados individuales del equipo y de la

institución en su conjunto. Esta postura es respaldada por Almaududi et al. (2022), quienes sostienen que dicho estilo de liderazgo resulta pertinente frente a escenarios empresariales marcados por la complejidad, la disrupción y la necesidad constante de adaptación. Al-Husseini et al. (2021) argumentan que los colaboradores muestran un compromiso más sólido cuando son guiados por líderes que los inspiran a perseguir metas que van más allá del interés personal. Además, resaltan que el liderazgo transformacional constituye un factor clave en la gestión del conocimiento y en el impulso de procesos de innovación en diversos sectores organizacionales (Blanco, 2023).

El liderazgo transformacional fue introducido por Burns (1978), quien lo definió como una forma de liderazgo centrada en el desarrollo del potencial de los colaboradores y en la satisfacción de sus necesidades, lo que genera un fuerte compromiso con los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, el líder transformacional guía, inspira y moviliza a su equipo hacia metas comunes. Complementando esta visión, Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) destacan que este estilo de liderazgo se basa en una relación de estímulo y crecimiento mutuo, en la cual los seguidores pueden convertirse en líderes, y los líderes en figuras morales y agentes de cambio dentro de la organización (Canal et al .,2023).

Por su parte, Bernard Bass sostiene que el liderazgo transformacional se fundamenta en cuatro dimensiones clave, las cuales permiten a los líderes influir de manera efectiva en sus equipos y en las organizaciones. La influencia idealizada hace referencia a la capacidad del líder para actuar como un modelo ético, coherente y digno de confianza, generando respeto, admiración y credibilidad entre sus seguidores. Por otro lado, la motivación inspiradora se manifiesta en la habilidad para comunicar una visión clara, retadora y optimista, que motive a los colaboradores a comprometerse con los objetivos organizacionales. Estas dos dimensiones, asociadas a competencias como la integridad, la ética y la confianza, son características observables en líderes que promueven buenas prácticas organizacionales y fomentan un entorno laboral positivo y orientado al desarrollo colectivo.

El liderazgo transformacional incluye la estimulación intelectual, que fomenta la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación al incentivar la autonomía y la generación de nuevas ideas. También destaca la consideración individualizada, donde el líder atiende de manera personalizada las necesidades y aspiraciones de cada miembro del equipo, facilitando su desarrollo personal y profesional. Estas dimensiones contribuyen a fortalecer la motivación, el clima laboral y la cohesión del equipo, aspectos esenciales para la adaptación y éxito en entornos empresariales dinámicos (Gámez y Toscano, 2023).

Tapia & Antequera (2020), sostienen que el liderazgo transformacional es clave en el fortalecimiento de las organizaciones, ya que se enfoca en los efectos positivos que el líder genera en sus colaboradores, provocando cambios importantes a través de la concientización sobre la importancia y el valor de los resultados obtenidos. Este estilo de liderazgo impulsa una cultura organizacional orientada al compromiso, la innovación y la mejora continua, también mejora el clima laboral y eleva el rendimiento individual y colectivo. Los líderes transformacionales motivan a sus equipos a ir más allá de sus intereses personales, generando empoderamiento, sentido de pertenencia y cohesión en torno a los objetivos institucionales. Además, este tipo de liderazgo tiene un fuerte impacto en la toma de decisiones gerenciales, ya que integra la visión estratégica del liderazgo con la gestión eficiente de recursos y personas, lo que refuerza el logro de los objetivos misionales y favorece la sostenibilidad organizacional en entornos dinámicos y competitivos, (Ordoñez, C. et al. 2020)

Del mismo modo la aplicación del liderazgo transformacional en contextos organizacionales específicos, como las cooperativas del sector financiero ecuatoriano, ha demostrado tener un impacto positivo en la eficiencia operativa y en el compromiso del personal. Un estudio reciente basado en un enfoque cuantitativo, utilizando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, evidenció que los empleados perciben de manera favorable este estilo de liderazgo, por su capacidad para motivar e involucrar a los colaboradores en los objetivos institucionales. Sin embargo, también se identificaron desafíos importantes, como la dificultad para retener talento en ciertos grupos etarios, lo que resalta la necesidad de ajustes y mejoras continuas en la gestión del talento humano. Estos hallazgos reafirman el valor del liderazgo transformacional en escenarios que exigen cambio y adaptación, ya que impulsa la productividad, fortalece el sentido de pertenencia y la sostenibilidad organizacional en sectores competitivos como el cooperativo (Pilamunga y Goyes, 2024).

La comunicación organizacional efectiva es un pilar fundamental para la implementación exitosa del liderazgo transformacional, ya que permite alinear las percepciones, facilitar la toma de decisiones y fortalecer el compromiso entre líderes y colaboradores. Los líderes tienen sus propias motivaciones, aún y cuando algunas conjuguen y coincidan con la de la organización. Planifica los métodos para desarrollar tareas, y las que cada persona del equipo realizará (Ordoñez, et.al. 2021)

En contextos como el cooperativo, se ha evidenciado que mejorar la comunicación interna y la capacitación de los líderes resulta clave para garantizar que este estilo de liderazgo se traduzca en prácticas coherentes y sostenibles. La ausencia de claridad en los procesos comunicativos

puede generar discrepancias en las expectativas, debilitar la confianza y limitar el impacto positivo del liderazgo. Por ello, es necesario socializar criterios y procedimientos comunes que respalden una cultura organizacional basada en la transparencia, la participación y la cohesión. (Valdivieso y Cañar, 2025).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, por cuanto permite generar información objetiva, precisa y verificable. Este enfoque permitió examinar de manera sistemática las variables de estudio y aplicar técnicas estadísticas que garantizaron la validez y fiabilidad de los resultados. En este marco, se buscó medir la percepción de los colaboradores en relación con la comunicación organizacional y el liderazgo transformacional dentro de las cooperativas del cantón El Tambo.

El estudio se enmarcó en un nivel descriptivo, el cual facilitó la identificación de patrones concretos de comportamiento comunicacional y estilos de liderazgo presentes en las cooperativas del cantón El Tambo. El análisis se centró en una caracterización rigurosa del entorno organizacional, sin recurrir a la manipulación de variables ni al uso de diseños experimentales.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica una encuesta estructurada dirigida a 16 colaboradores de distintos niveles jerárquicos, con el propósito de recolectar datos primarios que reflejaran sus percepciones respecto al flujo de la comunicación interna, el uso de medios digitales, los mecanismos de retroalimentación, el reconocimiento del desempeño y otros aspectos fundamentales vinculados al liderazgo transformacional. Se elaboró un cuestionario estructurado compuesto por 20 preguntas cerradas, orientadas a obtener datos específicos sobre las dinámicas comunicativas internas, el estilo de liderazgo percibido y la calidad de la interacción entre líderes y colaboradores.

## **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada ofrecen insumos relevantes para el análisis integral de las dimensiones abordadas en esta investigación, la información recolectada constituye una base empírica sólida para identificar patrones de comportamiento, evaluar percepciones organizacionales y generar conclusiones orientadas al fortalecimiento de los procesos internos en las cooperativas del cantón El Tambo. Con el fin de lograr una

interpretación más clara y significativa de los datos, se procedió a analizar las preguntas en pares complementarios, lo que permitió establecer relaciones entre variables clave, como la comunicación interna, el liderazgo transformacional, la motivación y el compromiso laboral. Este enfoque analítico facilitó la identificación de conexiones significativas en las percepciones de los colaboradores, permitiendo una discusión más profunda sobre la forma en que se articula la comunicación con el ejercicio del liderazgo en el contexto cooperativo local.

### Claridad en la comunicación - Alineación de visión y misión

**Tabla 1.** Relación entre claridad en la comunicación y alineación con la visión y misión institucional.

| Claridad en la comunicación | Alineación de visión y misión |                |          |           |                      | Total     |
|-----------------------------|-------------------------------|----------------|----------|-----------|----------------------|-----------|
|                             | Muy poco alineados            | Poco alineados | Neutral  | Alineados | Totalmente alineados |           |
| Muy poco claro              | 1                             | 0              | 0        | 0         | 0                    | 1         |
| Poco claro                  | 0                             | 1              | 0        | 0         | 0                    | 1         |
| Neutral                     | 0                             | 0              | 1        | 2         | 0                    | 3         |
| Claro                       | 1                             | 0              | 1        | 3         | 3                    | 8         |
| Muy claro                   | 0                             | 0              | 0        | 2         | 1                    | 3         |
| <b>Total</b>                | <b>2</b>                      | <b>1</b>       | <b>2</b> | <b>7</b>  | <b>4</b>             | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

Los resultados indican que la percepción de la claridad en la comunicación guarda una relación directa con la alineación de los colaboradores con respecto a la visión y misión institucional. De los 16 encuestados, la mayoría que calificó la comunicación como clara o muy clara también se identificó con niveles tanto “alineados” o “totalmente alineados”, esto sugiere que cuando los mensajes emitidos por los líderes se transmiten con precisión y transparencia, los colaboradores logran comprender mejor los objetivos estratégicos de la organización y se sienten parte de ellos. Estos resultados coinciden con lo señalado por Zamarripa Montes (2022), quien sostiene que la comunicación efectiva constituye un componente esencial del liderazgo transformacional, al favorecer la claridad de metas compartidas y la cohesión interna en equipos diversos. De manera similar, Posso Menco (2024) enfatiza que la comunicación estratégica fortalece la coherencia institucional al permitir que la misión y la visión de las organizaciones trasciendan del plano formal hacia la práctica cotidiana de los colaboradores. En contraste, el 12.5 % de los colaboradores que califican la comunicación como poco clara o muy poco clara expresan sentirse nada alineados con la visión y misión de la cooperativa. Este hallazgo revela

una correlación significativa entre la claridad comunicacional y la alineación estratégica, ya que la ausencia de mensajes claros impide que los colaboradores comprendan, interioricen y compartan los valores, metas y propósito institucional. Capuñay et al. (2024) advierten que la falta de competencias comunicativas en los líderes limita la capacidad de inspirar y alinear a sus equipos, reduciendo el impacto transformador del liderazgo en el entorno organizacional.

**Comunicación sobre los objetivos y metas - La comunicación entre diferentes niveles**

*Tabla 2. Relación entre la eficacia en la comunicación de objetivos y la fluidez entre niveles jerárquicos.*

| Comunicación sobre los objetivos y metas | La comunicación entre diferentes niveles |          |           |            | Total     |
|--|--|----------|-----------|------------|-----------|
|  | Nada fluida                              | Neutral  | Fluida    | Muy fluida |           |
| Muy ineficaz                             | 1  | 0        | 0         | 0          | 1         |
| Ineficaz                                 | 1  | 0        | 1         | 0          | 2         |
| Neutro                                   | 0  | 2        | 0         | 0          | 2         |
| Eficaz                                   | 0  | 0        | 8         | 0          | 8         |
| Muy eficaz                               | 0  | 0        | 1         | 2          | 3         |
| <b>Total</b>                             | <b>2</b>                                 | <b>2</b> | <b>10</b> | <b>2</b>   | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

Los datos revelan que el 68.75 % de los colaboradores perciben que la comunicación sobre los objetivos y metas de la cooperativa es eficaz o muy eficaz. Dentro de este grupo, el 91.7 % considera que la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos es fluida o muy fluida, lo cual sugiere una correspondencia positiva entre la claridad estratégica y la fluidez organizacional. Posso Menco (2024), sostiene que la comunicación estratégica va a fortalecer la coherencia organizacional al garantizar que los objetivos institucionales se conviertan en referentes compartidos y no en declaraciones aisladas. De manera similar, Zamarripa Montes (2022) argumenta que los líderes transformacionales, al comunicar de forma clara y constante los objetivos, logran generar cohesión y confianza, lo que se traduce en un flujo de información más abierto entre niveles jerárquicos.

En el extremo opuesto, el 18.75 % de los encuestados califican a la comunicación como ineficaz o muy ineficaz, y el 100 % de ellos también percibe que la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos es nada fluida. Esta coincidencia refuerza la idea de que la ineficiencia en la comunicación estratégica impacta directamente en la calidad del diálogo interno, generando

posibles desconexiones entre el equipo operativo y la dirección. En este sentido, Capuñay et al. (2024) indican que la inexistencia de competencias comunicacionales en los líderes limita el impacto del liderazgo transformacional y genera brechas en la articulación vertical de los equipos de trabajo.

### Participación en decisiones importantes - Transparencia en la toma de decisiones

**Tabla 3.** Relación entre el nivel de participación en decisiones importantes y la percepción de transparencia en la toma de decisiones

| Participación en decisiones importantes | Transparencia en la toma de decisiones |          |              |                  | Total     |
|---|--|----------|--------------|------------------|-----------|
|   | Nada transparente                      | Neutral  | Transparente | Muy transparente |           |
| Nunca                                   | 1                                      | 0        | 0            | 0                | 1         |
| A veces                                 | 1                                      | 0        | 1            | 0                | 2         |
| Frecuentemente                          | 0                                      | 2        | 9            | 0                | 11        |
| Siempre                                 | 0                                      | 0        | 0            | 2                | 2         |
| <b>Total</b>                            | <b>2</b>                               | <b>2</b> | <b>10</b>    | <b>2</b>         | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

Los resultados evidencian que el 81.25 % de los colaboradores afirman participar frecuentemente o siempre en decisiones importantes dentro de su cooperativa. Dentro de este grupo, el 84.6 % percibe que la toma de decisiones en su organización es transparente o muy transparente, lo cual refleja una conexión directa entre el nivel de participación y la percepción de apertura y equidad en la gestión institucional.

No obstante, el 18.75 % de los encuestados que manifiestan participar nunca o solo a veces en decisiones importantes, presentan una percepción más crítica, puesto que, el 66.7 % de ellos consideran que la toma de decisiones es nada transparente o neutral. Esta diferencia de percepción indica que la exclusión o baja participación en los procesos decisionales puede generar desconfianza o desconocimiento sobre los criterios utilizados por la dirección, debilitando así el sentido de pertenencia y la credibilidad en la organización.

Este hallazgo se alinea con el estudio de Caisaguano (2025), quien analizó cooperativas de ahorro y crédito en Latacunga y encontró que una participación efectiva en los procesos decisorios mejora la percepción de justicia organizacional y transparencia en la gestión interna. Estos resultados refuerzan la importancia de que la participación en decisiones importantes se relaciona con una mayor percepción de transparencia, y que los líderes que desean fortalecer

un liderazgo transformacional deben promover estructuras participativas claras y visibles para todos los niveles organizativos.

#### **Abordan las preocupaciones laborales - Empatía con los miembros del equipo**

**Tabla 4.** Relación entre el interés por las preocupaciones laborales y la empatía percibida en el liderazgo.

| Abordan las preocupaciones laborales | Empatía con los miembros del equipo |          |          |                |          | Total     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|----------------|----------|-----------|
|                                      | Nunca                               | Rara vez | A veces  | Frecuentemente | Siempre  |           |
| Nada interesados                     | 1                                   | 1        | 1        | 0              | 0        | 3         |
| Poco interesados                     | 0                                   | 1        | 0        | 0              | 0        | 1         |
| Neutral                              | 0                                   | 0        | 1        | 2              | 0        | 3         |
| Interesados                          | 0                                   | 0        | 1        | 6              | 0        | 7         |
| Muy interesados                      | 1                                   | 0        | 0        | 0              | 1        | 2         |
| <b>Total</b>                         | <b>2</b>                            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>8</b>       | <b>1</b> | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

El análisis revela que el 56.25 % del personal percibe que sus líderes están interesados o muy interesados en escuchar y abordar sus preocupaciones laborales y personales. Dentro de este grupo, el 75 % también considera que los líderes demuestran empatía con frecuencia o de manera constante. Esta correspondencia sugiere que el interés activo del liderazgo en las inquietudes del equipo está estrechamente vinculado con comportamientos empáticos, fortaleciendo así la confianza, el respeto mutuo y la calidad del entorno laboral.

Por el contrario, el 25 % de los colaboradores que perciben un bajo o nulo interés por parte de sus líderes respecto a sus preocupaciones, también manifiestan de forma unánime que la empatía en el trato diario es baja o inexistente. Esta coincidencia evidencia una brecha en la gestión relacional del liderazgo, donde la ausencia de escucha activa y sensibilidad emocional repercute negativamente en la percepción del clima organizacional.

Este hallazgo es coherente con los principios del liderazgo transformacional, particularmente con la dimensión de consideración individualizada, que plantea la importancia de atender las necesidades específicas de cada colaborador, reconocer su valor y brindar apoyo emocional en función de sus circunstancias personales. Promover un liderazgo que escuche, comprenda y actúe frente a las preocupaciones del personal no solo mejora el clima laboral, sino que también

fortalece el vínculo afectivo con la organización, incrementando la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso institucional. (Martínez y González, 2022).

### **Retroalimentación constructiva - Reconocimiento al esfuerzo**

**Tabla 5.** *Relación entre la frecuencia de retroalimentación constructiva y la percepción de reconocimiento al esfuerzo.*

| Retroalimentación constructiva | Reconocimiento al esfuerzo |                 |                       | Total     |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------|-----------------------|-----------|
|                                | Nada reconocido            | Poco reconocido | Totalmente reconocido |           |
| Nunca                          | 0                          | 1               | 0                     | 1         |
| Rara vez                       | 2                          | 0               | 0                     | 2         |
| A veces                        | 2                          | 0               | 0                     | 2         |
| Frecuentemente                 | 8                          | 0               | 1                     | 9         |
| Muy frecuentemente             | 1                          | 0               | 1                     | 2         |
| <b>Total</b>                   | <b>13</b>                  | <b>1</b>        | <b>2</b>              | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

El 68.75 % de los colaboradores manifiestan recibir retroalimentación constructiva con frecuencia o mucha frecuencia. Sin embargo, dentro de este grupo, solo el 22.2 % considera que su esfuerzo es totalmente reconocido, mientras que el 72.7 % siente que su trabajo no es reconocido en absoluto. Este hallazgo confirma que la retroalimentación oportuna y constructiva es un mecanismo fundamental para fortalecer la motivación y el sentido de valoración en los equipos de trabajo. Según Vega Muñoz et al. (2020), el reconocimiento se potencia cuando los líderes ejercen un acompañamiento continuo, brindando devoluciones que refuercen el aprendizaje y orienten hacia la mejora.

Sin embargo, el 31.25 % de los colaboradores reportan recibir retroalimentación de forma ocasional o casi nunca, y el 100 % de ellos coincide en que el reconocimiento a su esfuerzo es bajo o inexistente. Martínez y González, (2022) destacan que la ausencia de retroalimentación debilita la confianza organizacional y limita el impacto del liderazgo transformacional, ya que impide construir relaciones basadas en el reconocimiento mutuo y el apoyo.

La retroalimentación, aunque frecuente, no siempre se traduce en un reconocimiento genuino del aporte individual, lo cual debilita uno de los principios fundamentales del liderazgo transformacional: el fortalecimiento emocional y motivacional del equipo. En este tipo de liderazgo, la retroalimentación no solo debe corregir o guiar, sino también reconocer el valor

del esfuerzo y reforzar positivamente el desempeño, contribuyendo así a un clima organizacional más saludable y a una cultura de logro.

### Estándares de desempeño - Modelos a seguir

**Tabla 6.** Relación entre la inspiración hacia altos estándares de desempeño y la percepción de los líderes como modelos a seguir

| Estándares de desempeño | Modelos a seguir |          |          |                |          | Total     |
|-------------------------|------------------|----------|----------|----------------|----------|-----------|
|                         | Nunca            | Rara vez | A veces  | Frecuentemente | Siempre  |           |
| Nunca                   | 1                | 0        | 0        | 0              | 0        | 1         |
| Rara vez                | 0                | 1        | 0        | 0              | 0        | 1         |
| Neutral                 | 0                | 1        | 0        | 0              | 0        | 1         |
| Frecuentemente          | 0                | 0        | 3        | 5              | 1        | 9         |
| Siempre                 | 0                | 0        | 0        | 0              | 4        | 4         |
| <b>Total</b>            | <b>1</b>         | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>5</b>       | <b>5</b> | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

El 81.25 % de los colaboradores afirma que sus líderes los inspiran frecuentemente o siempre a alcanzar altos estándares de desempeño. Dentro de este grupo, el 55.6 % considera que esos mismos líderes actúan como modelos a seguir, es decir, representan los valores y comportamientos esperados dentro de la organización. García y Botero (2021), sostienen que el liderazgo transformacional se fortalece cuando los líderes actúan como modelos de conducta, transmitiendo coherencia entre lo que exigen y lo que practican, esto sugiere que existe una relación positiva entre la capacidad del líder para inspirar y su credibilidad como referente ético y profesional. En contraste, el 18.75 % de los colaboradores señala que sus líderes nunca, rara vez o de manera neutral los inspiran en su trabajo cotidiano. De manera consistente, el 100 % de estos encuestados percibe que los líderes no son ejemplos a seguir. Los datos reflejan una correspondencia directa entre la capacidad de los líderes para motivar hacia altos estándares de desempeño y la percepción de su comportamiento ejemplar. Esta relación se alinea con la dimensión de influencia idealizada del modelo de liderazgo transformacional, la cual plantea que los líderes efectivos no solo comunican una visión, sino que la encarnan mediante acciones consistentes con los valores de la organización (Pailaqueo, 2021)

### Utiliza plataformas digitales - Herramientas tecnológicas

**Tabla 7.** Relación entre la frecuencia de uso de plataformas digitales y la percepción de eficacia de las herramientas tecnológicas.

Herramientas tecnológicas

| Utiliza plataformas digitales | Ineficaz | Neutral  | Eficaz   | Muy eficaz | Total     |
|-------------------------------|----------|----------|----------|------------|-----------|
| Rara vez                      | 1        | 0        | 0        | 0          | 1         |
| A veces                       | 0        | 0        | 1        | 0          | 1         |
| Frecuentemente                | 0        | 1        | 4        | 1          | 6         |
| Siempre                       | 0        | 1        | 4        | 3          | 8         |
| <b>Total</b>                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>9</b> | <b>4</b>   | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

El 87.5 % de los colaboradores indica utilizar frecuentemente o siempre plataformas digitales para comunicarse dentro de la cooperativa. Dentro de este grupo, el 76.9 % percibe que las herramientas tecnológicas empleadas son eficaces o muy eficaces, lo cual sugiere una alta correspondencia entre la frecuencia de uso y la valoración positiva de su utilidad. Esta percepción reafirma que el entorno digital de la cooperativa es funcional y ha sido bien adoptado por la mayoría del equipo, permitiendo una comunicación ágil, estructurada y accesible. Este hallazgo coincide con lo planteado por Espinoza y Guachamí, (2021), quienes destacan que el uso intensivo de plataformas digitales en organizaciones solidarias favorece la eficiencia comunicacional y el fortalecimiento de la cohesión interna.

Por otra parte, el 12.5 % de los colaboradores utiliza plataformas digitales rara vez o solo a veces, y dentro de este grupo, el 50 % considera que la tecnología empleada es ineficaz o neutral. Este resultado sugiere que la limitada interacción con herramientas digitales puede incidir negativamente en la percepción de su efectividad, ya sea por falta de formación, resistencia al cambio o barreras tecnológicas personales.

**Se comparte decisiones importantes - Intercambio de ideas, Apoyo emocional –  
Motivación**

**Tabla 8.** *Relación entre la transparencia en decisiones importantes y la percepción del intercambio de ideas con la dirección.*

| Se comparte decisiones importantes | Intercambio de ideas |          |          |           |           | Total     |
|------------------------------------|----------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|                                    | Muy pobre            | Pobre    | Neutral  | Bueno     | Excelente |           |
| Nunca                              | 0                    | 1        | 0        | 0         | 0         | 1         |
| Rara vez                           | 1                    | 0        | 1        | 1         | 0         | 3         |
| A veces                            | 0                    | 0        | 0        | 1         | 0         | 1         |
| Frecuentemente                     | 0                    | 0        | 1        | 7         | 0         | 8         |
| Siempre                            | 0                    | 0        | 0        | 2         | 1         | 3         |
| <b>Total</b>                       | <b>1</b>             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>11</b> | <b>1</b>  | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

El 68.75 % de los colaboradores indica que la cooperativa comparte con frecuencia o siempre información sobre decisiones importantes y dentro de este grupo, el 72.7 % percibe que el intercambio de ideas con la dirección es bueno o excelente, lo que evidencia un entorno participativo, transparente y abierto al diálogo. En cambio, entre quienes afirman que dicha información se comparte raramente o nunca (31.25 %), el 66.7 % califica el intercambio comunicativo como pobre o muy pobre. Estos resultados refuerzan la importancia de mantener procesos de comunicación interna claros y accesibles, ya que, cuando se promueve la transparencia en temas estratégicos, también se potencia la participación activa, la confianza organizacional y la fluidez del diálogo entre líderes y colaboradores, elementos fundamentales dentro de un enfoque de liderazgo transformacional.

### **Apoyo emocional – Motivación**

**Tabla 9.** *Relación entre el apoyo emocional percibido y el nivel de motivación para alcanzar metas organizacionales.*

| Apoyo emocional | Motivación    |               |          |          |              | Total     |
|-----------------|---------------|---------------|----------|----------|--------------|-----------|
|                 | Nada motivado | Poco motivado | Neutral  | Motivado | Muy motivado |           |
| Nunca           | 1             | 0             | 1        | 0        | 0            | 2         |
| Rara vez        | 0             | 1             | 0        | 0        | 0            | 1         |
| A veces         | 0             | 0             | 2        | 2        | 0            | 4         |
| Frecuentemente  | 0             | 0             | 0        | 6        | 0            | 6         |
| Siempre         | 0             | 0             | 1        | 0        | 2            | 3         |
| <b>Total</b>    | <b>1</b>      | <b>1</b>      | <b>4</b> | <b>8</b> | <b>2</b>     | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

El 56.25 % de los colaboradores percibe que sus líderes brindan apoyo emocional y personal de forma frecuente o constante para su desarrollo profesional, mientras que el 25 % afirma recibir este apoyo solo en ocasiones y el 18.75 % indica que rara vez o nunca lo recibe. En cuanto a la motivación, el 62.5 % del personal se siente motivado o muy motivado por sus líderes para alcanzar las metas de la cooperativa, mientras que el 25 % se mantiene neutral y el 12.5 % declara sentirse nada motivado. Estos resultados, evidencian una relación significativa entre el nivel de apoyo emocional percibido y el grado de motivación dentro del equipo, ya que quienes reciben acompañamiento constante tienden a mostrar mayores niveles de compromiso

y entusiasmo hacia los objetivos institucionales. Mora y Perilla, (2020), destacan que el liderazgo transformacional, al incorporar la consideración individualizada, fortalece el bienestar emocional de los colaboradores y potencia su motivación intrínseca. Por el contrario, la escasez o ausencia de este tipo de apoyo disminuye la motivación, lo que puede afectar la productividad y el clima organizacional.

### Relaciones interpersonales - Visión comunicada de manera clara

**Tabla 10.** Relaciones interpersonales y visión comunicada de manera clara

| Relaciones interpersonales | Visión comunicada claramente |            |          |          |           | Total     |
|----------------------------|------------------------------|------------|----------|----------|-----------|-----------|
|                            | Muy poco claro               | Poco claro | Neutral  | Claro    | Muy claro |           |
| Muy mal                    | 0                            | 1          | 0        | 0        | 0         | 1         |
| Mal                        | 1                            | 0          | 0        | 0        | 0         | 1         |
| Neutral                    | 0                            | 0          | 1        | 0        | 0         | 1         |
| Bien                       | 0                            | 0          | 2        | 7        | 2         | 11        |
| Muy bien                   | 0                            | 0          | 0        | 1        | 1         | 2         |
| <b>Total</b>               | <b>1</b>                     | <b>1</b>   | <b>3</b> | <b>8</b> | <b>3</b>  | <b>16</b> |

*Fuente: Encuesta aplicada al sector cooperativo de la ciudad de El Tambo*

Los resultados evidencian que existe una relación positiva entre la calidad de las relaciones interpersonales y la claridad con que se comunica la visión institucional, los colaboradores que calificaron sus relaciones interpersonales como “buenas”, la mayoría percibe la visión como “clara” o “muy clara”. De forma similar, quienes señalaron relaciones “muy buenas” también consideraron que la visión era transmitida de manera clara o muy clara. Por el contrario, los encuestados que perciben relaciones “malas” o “muy malas” valoraron la visión como “poco clara” o “muy poco clara”, lo que indica que los vínculos interpersonales deteriorados limitan la comprensión de los objetivos estratégicos. Este hallazgo coincide con lo planteado por García y Botero (2021), quienes sostienen que la calidad de las interacciones dentro de los equipos influye directamente en la efectividad de la comunicación de la visión y en la alineación hacia las metas institucionales. Asimismo, Posso Menco (2024) afirma que las organizaciones con climas relacionales positivos logran transmitir mensajes estratégicos de manera más clara, generando mayor compromiso y cohesión entre los colaboradores.

## DISCUSIÓN

La presente investigación reveló una relación directa entre la calidad de la comunicación organizacional y la efectividad del liderazgo transformacional en las cooperativas del sector financiero del cantón El Tambo. A partir del análisis de dimensiones clave, se evidenció que las organizaciones cuentan con una base comunicacional sólida, lo que favorece la alineación estratégica, la motivación y la participación activa del talento humano.

Uno de los hallazgos más relevantes fue que la claridad en la comunicación de los objetivos y metas institucionales se asocia significativamente con la alineación del equipo con la visión y misión organizacional. Este resultado se sustenta en estudios recientes como el de Men et al. (2021), quienes afirman que una comunicación clara fortalece el sentido de propósito y refuerza el compromiso organizacional. De igual forma, se observó que la eficacia comunicativa entre los distintos niveles jerárquicos mejora la fluidez en la interacción, promoviendo una estructura más horizontal y colaborativa, alineada con los planteamientos de Lee et al. (2022), que destacan el valor de la comunicación bidireccional como catalizadora del liderazgo transformacional. Asimismo, la investigación muestra que la eficacia en la comunicación de objetivos se asocia con una mayor fluidez entre los diferentes niveles jerárquicos, lo cual refuerza la importancia de la bidireccionalidad en los procesos internos. Tal como señalan Posso Menco (2024) y Hernández Pacheco (2024), cuando la transparencia comunicacional se convierte en una práctica institucional, se incrementa la confianza y se favorece la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones estratégicas.

En relación con la participación en la toma de decisiones, los resultados evidenciaron que el involucramiento de los colaboradores incrementa su percepción de transparencia organizacional, lo que genera confianza institucional y fortalece el sentido de corresponsabilidad. Tal como señalan Antonakis y Day (2018), los líderes transformacionales impulsan culturas participativas donde la toma de decisiones compartida potencia el empoderamiento y la eficacia colectiva. Otra dimensión clave se relaciona con la participación y la percepción de transparencia, los datos confirman que cuando los colaboradores son incluidos en decisiones importantes, la percepción de justicia y legitimidad en los procesos aumenta, en línea con lo encontrado por Caisaguano (2025) en cooperativas financieras, la participación no solo genera confianza, sino que constituye un elemento indispensable del liderazgo transformacional en el ámbito cooperativo.

Los datos también reflejan que quienes perciben que sus líderes atienden sus preocupaciones personales y laborales valoran positivamente su empatía. Este aspecto responde a la dimensión de consideración individualizada, la cual ha sido validada por investigaciones como la de Ismail et al. (2020), quienes señalan que el acompañamiento emocional del líder influye directamente en el bienestar y la motivación del equipo. La empatía y el apoyo emocional también se revelaron como factores determinantes para la motivación laboral. Los hallazgos indican que los líderes que atienden las preocupaciones de su equipo y ofrecen acompañamiento constante son percibidos como más empáticos, lo que incrementa los niveles de compromiso. Esta evidencia coincide con Mora y Perilla (2020), quienes destacan que la consideración individualizada, dimensión esencial del liderazgo transformacional, fomenta bienestar emocional y fortalece la disposición a cumplir con los objetivos institucionales.

Sin embargo, se identificó una brecha importante entre la retroalimentación y el reconocimiento al esfuerzo. Aunque muchos colaboradores reciben retroalimentación sobre su desempeño, una parte significativa no percibe que su esfuerzo sea visibilizado o valorado. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Lira et al. (2020), quienes indican que la ausencia de reconocimiento puede afectar negativamente la motivación intrínseca, el clima laboral y la retención del talento.

Asimismo, los líderes que inspiran hacia altos estándares de desempeño son percibidos como modelos a seguir, reforzando la dimensión de influencia idealizada del liderazgo transformacional. Esta percepción está en consonancia con los hallazgos de Xu et al. (2022), quienes subrayan que los líderes que actúan como referentes éticos y profesionales promueven entornos laborales más cohesionados y comprometidos.

El estudio también reveló un uso generalizado y eficaz de las herramientas tecnológicas para la comunicación interna, destacándose una alta frecuencia en el uso de plataformas digitales y una valoración positiva de su utilidad. Este resultado respalda las conclusiones de Nguyen et al. (2023), quienes destacan que la transformación digital facilita la conectividad organizacional, mejora los flujos de comunicación y amplifica la capacidad de liderazgo en entornos colaborativos.

Por otro lado, se confirmó que cuando la cooperativa comparte información clave sobre decisiones, mejora también la percepción del intercambio de ideas con la dirección, lo cual fomenta la participación, la confianza y una cultura de diálogo. Esta relación ha sido respaldada

por estudios como el de Zhu et al. (2021), quienes sostienen que la transparencia informativa es una herramienta estratégica del liderazgo transformacional.

En cuanto al apoyo emocional brindado por los líderes, se encontró que este factor tiene una influencia directa sobre la motivación del equipo, reflejando que la gestión emocional del liderazgo es tan relevante como la gestión técnica. A su vez, se observó que la calidad de las relaciones interpersonales impacta en la percepción de claridad en la comunicación de la visión organizacional, lo que demuestra que la comunicación efectiva es tanto funcional como emocional.

Las cooperativas cuentan con una base sólida en comunicación, liderazgo y participación, lo que favorece la alineación del equipo con la visión institucional. La claridad en la comunicación estratégica y la fluidez entre niveles jerárquicos están relacionadas con una mayor identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales. Asimismo, se evidencia que la participación en decisiones incrementa la percepción de transparencia, y que el interés genuino de los líderes por las preocupaciones del personal fortalece la empatía y el clima laboral. Sin embargo, se detecta una brecha importante entre la retroalimentación y el reconocimiento del esfuerzo, lo cual podría afectar la motivación del equipo. También se resalta que el liderazgo inspirador y coherente es percibido como un modelo positivo, y que el uso frecuente de herramientas digitales está asociado a una mayor eficacia en la comunicación. La transparencia informativa y el apoyo emocional por parte de los líderes se vinculan con la motivación, el compromiso y la apertura al diálogo. García y Botero (2021) señalan que los líderes transformacionales deben cultivar vínculos de confianza y apertura para que la visión institucional sea apropiada por los colaboradores.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permiten concluir que la comunicación organizacional desempeña un papel fundamental en el ejercicio del liderazgo transformacional dentro de las cooperativas del cantón El Tambo, una comunicación clara, empática y transparente fortalece la alineación de los colaboradores con la visión institucional, fomenta la participación en la toma de decisiones, incrementa la motivación mediante el apoyo emocional y la retroalimentación, y mejora la confianza organizacional.

Los resultados confirman que en las cooperativas investigadas sí existe una relación directa entre la claridad comunicacional y la alineación con la visión y misión institucional. La mayoría de los colaboradores que perciben mensajes claros también se sienten alineados con los objetivos estratégicos, lo que coincide con lo planteado por Zamarripa Montes (2022), quien resalta que la comunicación transparente fortalece la cohesión interna. Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos respaldan el planteamiento de autores como Bass y Avolio (1994), quienes sostienen que el liderazgo transformacional se fundamenta, entre otros pilares, en la capacidad del líder para comunicar una visión clara, inspirar a su equipo y fomentar relaciones de confianza.

El apoyo emocional y la empatía por parte de los líderes están ligados a la motivación del equipo, lo cual indica que el componente relacional del liderazgo transformacional no debe subestimarse. Las relaciones interpersonales efectivas, cuando se gestionan junto con una visión comunicada de forma clara, crean un entorno organizacional coherente con los principios del liderazgo inspirador.

La fluidez comunicativa entre los distintos niveles jerárquicos favorece un entorno colaborativo y abierto al diálogo, mientras que la participación activa en la toma de decisiones incrementa la percepción de transparencia y confianza organizacional. Estos elementos resultan determinantes en el fortalecimiento de una cultura cooperativa centrada en la inclusión, la equidad y la corresponsabilidad.

Desde el enfoque del liderazgo transformacional, se constató que la consideración individualizada manifestada en el apoyo emocional y la atención a las preocupaciones del personal incide positivamente en la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Se identificó una brecha importante entre la retroalimentación y el reconocimiento al esfuerzo, lo que representa un desafío a superar para evitar el debilitamiento de la motivación intrínseca y del clima laboral.

Los líderes que inspiran altos estándares de desempeño son percibidos como modelos a seguir, lo que refuerza su legitimidad y credibilidad dentro de la organización. También se constató que el uso eficaz de herramientas digitales ha sido bien adoptado por las cooperativas, permitiendo una comunicación más dinámica, accesible y alineada con las exigencias actuales.

La integración de herramientas digitales ha favorecido la eficacia en los procesos comunicativos, consolidando un entorno más participativo e innovador. En este sentido, se confirma que la calidad de la comunicación es el eje que permite que el liderazgo transformacional se traduzca en mayor cohesión, compromiso y sostenibilidad dentro de las cooperativas investigadas.

## Bibliografía

- Blanco, L. (2023). Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño empresarial: una revisión sistemática. *Revista Talento*, 26–42. <https://doi.org/10.62349/talento.v5i9.3>
- Caisaguano, D. C. V. (2025). El liderazgo transformacional en la toma de decisiones de la cooperativa de ahorro y crédito Virgen del Cisne, cantón Latacunga. *LatAm Ciencia Social y Humanidades*.
- Canal, A., Ovalles, L., Sandoval, L., & Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 79–94.
- Capuñay, L. M. P., Gallardo, A., & cols. (2024). Liderazgo transformacional como motor comunicacional y de cambio. *Interciencia*, 49(5). <https://www.interciencia.net/>
- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional, historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Cortés, L., Martínez, G., Torres, J., & Calvillo, M. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: Factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y productividad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 2095–2103. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2396>
- Espinoza, C. G. O., Castillo, D. C., Laso, A. L. D. R. O., & Guaraca, M. P. O. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies (JBES)*, 4(1), 21.
- Espinoza, C. G. O., Espinoza, M. C. O., Pillaga, R. T. R., & Guaraca, M. P. O. (2021). Liderazgo del siglo XXI en las instituciones públicas. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 5(1), 164–174.
- Gámez, D., & Toscano, J. (2023). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 1108–1126. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8748](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748)
- García-Solarte, M., & Botero, S. (2021). Liderazgo transformacional y cultura organizacional: Una mirada desde Latinoamérica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 793–812. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.94.21>
- González, D., & González, R. (2023). Abordajes de la comunicación organizacional: Un análisis sistemático de la producción académica en Web of Science. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 1–17. <https://n9.cl/2grqay>
- Karam, T. (2020). La organización desde las teorías de la comunicación: Entre tradiciones y metáforas. *Sinética*, 55, 29–48. <https://doi.org/10.36105/stx.2020n4.02>

- Martínez-López, J., & González-González, C. (2022). Liderazgo transformacional y su impacto en la motivación laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 899–915. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.26>
- Mora-Riapira, E., & Perilla-Toro, L. (2020). Liderazgo transformacional y bienestar en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(3), 87–101. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33534>
- Pacheco, M., & Álvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3). <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Pailaqueo, M. P. V. (2021). Liderazgo transformacional: Dimensiones e indicadores. *Revista Educación y Sociedad*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/6870/687072342001/>
- Pilamunga, E., & Goyes, J. (2024). Liderazgo transformacional en instituciones financieras: Caso de estudio Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda., cantón San Miguel de Bolívar. *Reincisol*, 3(6), 3996–4016. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3996-4016](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3996-4016)
- Posso Menco, L. (2024). Desarrollo de la comunicación estratégica y sus aportes a la gestión organizacional. *URBE. Revista Brasileira de Gestão Urbana*. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.013.e20220123>
- Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: Herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo. Revista Científica*, 1(10), 27–46. <https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Tapia, Z., & Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Revista AD-GNOSIS*, 9(9), 119–134. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>
- Valdivieso, D., & Cañar, J. (2025). El liderazgo transformacional en la toma de decisiones de la cooperativa de ahorro y crédito Virgen del Cisne, cantón Latacunga. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 888–906. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3388>
- Vázquez, J. (2024, abril 18). Enfoque de métodos mixtos y sus diseños: descripciones, aplicaciones y procesos. *Centro para la Excelencia Académica*. <https://n9.cl/wpwpxp>
- Vega-Muñoz, A., Araya-Castillo, L., & Sanhueza, A. (2020). Reconocimiento laboral y liderazgo en organizaciones latinoamericanas. *Revista Inclusiones*, 7(4), 146–163. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1803>
- Vizcaíno, P., Maldonado, I., & Cedeño, R. (2023). Metodología de la investigación científica: Una guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 9723–9762.
- Zamarripa Montes, J. M. (2022). El rol del líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en el rendimiento. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*. SciELO México. <https://doi.org/10.20318/reviberoampsieed.2022.04>

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO  
INSTITUCIONAL**

**Zoila Verónica Alulema Guamán** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0302458187**.  
En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación  
**“Análisis del papel de la comunicación en el liderazgo transformacional en el sector  
cooperativo de la ciudad del El Tambo”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114  
Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación,  
reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible  
y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no  
comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la  
publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo  
dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

**Cañar, 20 de octubre 2025**

F: .....

**Zoila Verónica Alulema Guamán**  
**C.I. 0302458187**