



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

**Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional
en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Leonard Collantes, Armin Omar (orcid.org/0009-0004-4744-5119)

ASESORES:

Dr. Castilla Barraza, Jaime Gabriel (orcid.org/0000-0001-8234-9449)

Mgtr. Trinidad Vargas, Ommero Romie (orcid.org/0000-0002-8512-383X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LINEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA - PERU

2023

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a mis padres que gracias ellos a los principios y valores que me inculcaron, hoy son la base para poder concretar mis anhelos y seguir avanzando como persona y como profesional en este camino donde el aprender no tiene fin.

Agradecimiento

Agradezco a mi familia por el apoyo en esta etapa importante en mi carrera.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, JAIME GABRIEL CASTILLA BARRAZA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023", cuyo autor es LEONARD COLLANTES ARMIN OMAR, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 04 de Agosto del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JAIME GABRIEL CASTILLA BARRAZA DNI: 09833853 ORCID: 0000-0001-8234-9449	Firmado electrónicamente por: JCASTILLABA el 04- 08-2023 16:53:52

Código documento Trilce: TRI - 0640661

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. MARCO TEÓRICO	14
III. METODOLOGÍA	23
3.1. Tipo y enfoque, diseño o métodos de investigación.....	23
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización.....	24
3.3. Escenario de estudio.....	25
3.4. Participantes	26
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.6. Procedimiento	28
3.7. Rigor científico	29
3.8. Método de análisis	29
3.9. Aspectos Éticos.....	30
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
4.1. Resultados	31
4.2. Discusión.....	41

V. CONCLUSIONES	43
VI. RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS	53

Índice de Tablas

Tabla 1 Relación de personas entrevistadas en la Cooperativa de Servicios Múltiples.	27
--	----

Índice de Figuras

Figura 1 Red semántica sobre objetivo general	31
Figura 2 Red semántica sobre objetivo específico 1	33
Figura 3 Red semántica sobre objetivo específico 2	35
Figura 4 Red semántica sobre subcategoría liderazgo transaccional	38
Figura 5 Red semántica sobre subcategoría liderazgo transformacional	40

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general descubrir el compromiso que tienen los directivos con la cultura institucional, empleando el enfoque cualitativo.

La técnica empleada para recolectar la información fue la entrevista en profundidad a siete de sus directivos, mientras que el instrumento aplicado fue la guía de entrevista, mediante el cual se conoció la importancia que deben cumplir los directivos de estar capacitados y de tener la capacidad en el desempeño de sus cargos, para cumplir con la responsabilidad y liderazgo a fin de alcanzar un eficiente rol de compromiso en la cooperativa.

Asimismo, se concluyó que los directivos deben contar con un conjunto de habilidades, experiencia, conocimiento y valores, enfocándose en el beneficio colectivo y en el cumplimiento de los principios cooperativos.

Palabras clave: Cooperativa, liderazgo, compromiso, directivo, idoneidad.

ABSTRACT

The present research had as a general objective to discover the commitment of managers with the institutional culture, using a qualitative approach.

The technique used to collect the information was an in-depth interview with seven of its directors, while the instrument applied was the interview guide, through which it was known the importance that managers must have of being trained and having the capacity in the performance of their positions, to fulfill their responsibilities and leadership in order to achieve an efficient role of commitment in the cooperative.

It was also concluded that managers must have a set of skills, experience, knowledge and values, focusing on the collective benefit and compliance with cooperative principles.

Keywords: Cooperative, leadership, commitment, manager, suitability

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas cooperativas en el mundo vienen presentando diversos cambios, experimentando un importante crecimiento en el número de cooperativas, diversificándose en diferentes sectores de la economía mundial, como la agricultura, vivienda, consumo, salud, educación, energía renovable, y otros; promoviendo otros enfoques comerciales, como el comercio justo y solidario a nivel global, los cuales se orientan a promover la equidad, la sostenibilidad y la justicia social en las transacciones de los negocios internacionales (León, 2019; Hernández et al., 2021). No obstante, muchas de estas empresas tienen dificultades para acceder a financiamiento y capital adicional, lo cual lo limita a expandirse y alcanzar un crecimiento más sostenido, y del mismo modo se aprecian problemas y obstáculos en la formación de directivos capacitados y comprometidos con el sistema empresarial de cooperativas, que logren desarrollar la gestión y un liderazgo más efectivo y sólido.

El impacto que tienen los directivos sobre las empresas de cooperativas, viene siendo estudiada a nivel internacional, tal es el caso de Neira (2022), cuyo estudio sobre el liderazgo que presentan los directivos de una cooperativa de ahorro y crédito de Colombia, encuentra una relación directa entre el liderazgo que ejercen los directivos respecto al desempeño que alcanza la organización. Los resultados que pueden alcanzar las cooperativas van a depender del esfuerzo, conocimiento, capacidades y cualidades de sus directivos, de allí que es muy importante conocer la manera de como tales empresas son lideradas, y por consiguiente poder determinar su desempeño.

De acuerdo con Galarza et al. (2019), en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, el liderazgo que asumen los jefes de estas empresas se orienta a conseguir objetivos alineados a valores, creencias, principios, necesidades y motivaciones. La investigación tuvo como objetivo determinar los estilos de liderazgo empleados por los jefes inmediatos de las cooperativas y construir un modelo de ecuación lineal que permita determinar el equilibrio en los beneficiarios de los resultados, sean estos los empleados, la organización y los clientes. Para dicho efecto, se aplicó una encuesta sobre los estilos de liderazgo a una muestra de 1,004 empleados de cinco cooperativas estudiadas, donde se obtuvo como resultado que dichas empresas presentan un estilo de liderazgo sinérgico, en donde los jefes cuentan con una alta participación, orientando su gestión

hacia el trabajo en equipo. El modelo de ecuación lineal determinó que las cooperativas deben priorizar principalmente el ambiente laboral, los objetivos-normas-estándares, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones y desempeño para obtener resultados con un equilibrio apropiado.

Asimismo, Muñoz et al. (2023), afirman que las cooperativas financieras de Tungurahua del Ecuador, presentan deficiencias por la falta de conocimiento del liderazgo, que deberían tener sus directivos, identificando que tienen problemas para comunicarse. El objetivo del estudio fue conocer los logros alcanzados por los directivos de las cooperativas, a través de su liderazgo. El liderazgo debería tener como propósito organizar y hacer participar a los colaboradores de la cooperativa, buscando el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo, así como fomentar la colaboración creativa, para lo cual los investigadores ecuatorianos aplicaron estudio de tipo cuantitativo correlacional, con una encuesta realizada a 75 cooperativas. En la obtención de los resultados mediante el análisis factorial exploratorio, se demostró la existencia de una correlación altamente positiva entre los factores de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional en la dirección de las cooperativas financieras.

A nivel regional y local, según Montes (2022), la gestión empresarial bajo el modelo de cooperativas, ha logrado beneficiar a muchos de sus asociados, permitiendo mejores condiciones de vida, asegurando la prestación de servicios empresariales y sociales en muchos lugares, en donde no intervienen los grandes capitales ni el estado. Sin embargo, en el Perú las cooperativas tienen desafíos para mejorar su gobernanza, la gestión empresarial, el nivel profesional de sus directivos y miembros, sus procesos de negocios, incorporar nuevas tecnologías de información, entre otros, con el propósito de conseguir un desarrollo sostenible.

A través del presente estudio se busca analizar cómo se desarrolla el compromiso de los directivos con el liderazgo en una cooperativa de servicios múltiples de Lima, a fin de verificar si el liderazgo de los directivos es eficaz que permita alcanzar los objetivos y metas de la cooperativa. Según lo analizado en el ámbito del presente estudio, se identificaron problemas en la aplicación del compromiso y liderazgo que ejercen los directivos de la cooperativa de servicios múltiples de la ciudad de Lima. En ese sentido, para mejorar el problema actual es necesario realizar un análisis que permita determinar

los principales factores que tienen influencia en el compromiso que tienen los directivos con ejercer adecuadamente el liderazgo, esto con el propósito de proponer acciones relacionadas a mejorar el logro de objetivos de la cooperativa. En ese sentido, el problema principal del estudio es: ¿Qué compromiso tienen los directivos con la cultura institucional en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023? y los problemas específicos: a) ¿Qué entienden por responsabilidad los directivos respecto a los valores y normas en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023?; b) ¿Qué idoneidad tienen los directivos con el liderazgo en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023?; y c) ¿Cómo aplican los directivos el liderazgo en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023?

La presente investigación tiene una justificación teórica, metodológica y práctica. En lo teórico, permite la aplicación de conocimientos básicos y teóricos sobre el liderazgo, a través de sus dimensiones: (a) liderazgo transaccional y (b) liderazgo transformacional, sirviendo como base para determinar el nivel de compromiso y la adecuada gestión y toma de decisiones del directivo, respecto a la cultura institucional en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023. En lo metodológico, la investigación tiene aportes en el análisis y la interpretación del compromiso que presentan los directivos; se propone una guía de entrevista a profundidad, la cual es validada por expertos en el tema, que puede ser útil para futuras investigaciones relacionadas con una problemática similar. En lo práctico, se presentaron los factores relacionados con el compromiso y liderazgo que determinan la gestión institucional del directivo idóneo que debe dirigir y tomar decisiones en las empresas cooperativas.

El objetivo general de la presente investigación es: Descubrir el compromiso que tienen los directivos con la cultura institucional en la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023. De aquí se desprenden dos objetivos específicos: a) entender la responsabilidad que tienen los directivos respecto a los valores y normas en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023; b) explorar la idoneidad que tienen los directivos con el liderazgo en la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023; y c) evaluar si los directivos aplican el liderazgo en la cooperativa de servicios múltiples en Lima 2023.

II. MARCO TEÓRICO

A la actual tesis le preceden otras investigaciones con el mismo tema de estudio, por lo que serán mencionadas a continuación, iniciando con el ámbito internacional.

Según Chicaiza et al. (2020) realizaron su investigación alrededor de la gestión de la creatividad y de cómo esta influye en los directivos en las Cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador. Su objetivo fue evidenciar aquellos cambios potenciales y reformas que pueden aplicar en las entidades financieras con el fin de adaptarse a un nuevo escenario y evitar riesgos. El método de estudio es de enfoque cualitativo, y se usó la recolección bibliográfica. En los resultados se observó que, para la toma de decisiones, los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas carecen de habilidades de gestión, no aplican ideas y soluciones estratégicas para la resolución de problemas, por lo que no aprovechan oportunidades que ayuden a que las organizaciones crezcan y crear nuevas alternativas e ideas innovadoras. Concluyeron que la óptima gestión supone la eficiencia de los recursos humanos, asegurando el éxito de la identidad cooperativa, con lo consiguiente la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

En Tanzania, en el África Oriental, Marwa (2015) desarrolló una investigación con enfoque de estudio de casos múltiples, sobre el desempeño de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, para evaluar la eficiencia, la sostenibilidad y rentabilidad, aplicando entrevistas presenciales con gerentes, miembros y reguladores de las empresas de dicho sector. Empleó en su estudio el análisis envolvente de datos, cuya metodología no paramétrica le permitió comparar, evaluar y estimar la eficiencia de dichas cooperativas en función a insumos y resultados, utilizando indicadores financieros para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad. Los resultados de su estudio concluyeron que las limitaciones en el capital, el bajo nivel educativo de los miembros de las cooperativas, la inefectividad en la gobernanza y liderazgo, fueron los principales factores comunes encontradas en las cooperativas. De acuerdo a las estrategias implementadas, las cooperativas de alto desempeño diversifican sus ingresos, cuentan con líderes comprometidos y dedicados, además de tener procesos crediticios bien articulados que se aplican a todos los miembros, incluido a la junta directiva y gerencia. Por el otro lado, identificó que las cooperativas de débil desempeño tienen gerentes, miembros y equipos

vulnerables, con procesos crediticios discriminatorios, que facilitan privilegios especiales en los préstamos a los gerentes y miembros de la junta directiva. Marwa (2015) señaló que el éxito de las cooperativas de ahorro y crédito en Tanzania, dependían de la calidad del liderazgo que tenían sus directivos, cumpliendo la gobernanza un rol importante para la toma de decisiones estratégicas. En ese sentido, los hallazgos de su investigación demuestran que tanto el buen gobierno y el liderazgo juegan un papel crítico en la supervivencia y prosperidad de las cooperativas.

Por otro lado, Durán et al. (2022) investigaron la influencia del liderazgo transformacional usado como guía por los directivos en relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la Provincia de Bolívar en Ecuador. El método de investigación utilizado fue cuantitativo, a partir de un estudio descriptivo correlacional. El instrumento usado fue un trabajo investigativo bibliográfico, así como también trabajo de campo, y se usaron entrevistas y encuestas para recolectar información. Para la verificación se tomó en cuenta el criterio de expertos en conjunto con la herramienta digital *SPSS*. La población estuvo compuesta de 100 trabajadores en cooperativas, y se les aplicó la encuesta de donde se obtuvo que, de todos los usuarios, el 65,4% percibe un nivel deficiente del liderazgo transformacional, y el 34,6% un nivel eficiente. Se concluye que las causas del bajo desempeño laboral están relacionadas con la inadecuada formación de los empleados, la pérdida de motivación y la actitud inadecuada de los directivos, provocando insatisfacción e inadecuación con el ambiente laboral, esto se considera como evidencia suficiente para establecer la relación que existe entre las variables examinadas.

Asimismo, Mirabal et al (2022) realizaron una investigación cualitativa con un análisis del proceso de la intercooperación cooperativa, en base al cumplimiento de la responsabilidad social en las empresas cooperativas de Cuba, en donde estas buscan su desarrollo a través de programas, proyectos y acciones sociales en diferentes sectores de la economía, educación, salud, etc.; sin embargo, no logran los resultados esperados, debido a entre otras razones, a la falta de compromiso de sus directivos respecto a la satisfacción de las necesidades de los miembros de las cooperativas. El método de investigación fue histórico-lógico, dialéctico y sistémico, aplicando el procedimiento de análisis y síntesis, así como la técnica de análisis documental. En los

resultados, se propone un procedimiento para mejorar el desarrollo de la intercooperación cooperativa en base del cumplimiento de la Responsabilidad Social, en donde dentro de la etapa de organización inicial, se plantea preparar y sensibilizar a los directivos, mediante talleres, encuentros y reuniones, teniendo como propósito fortalecer los procesos de gestión cooperativa para materializar la Responsabilidad Social en la satisfacción de las necesidades socioeconómicas a nivel municipal.

En Ecuador, Carreño (2018) efectuó una investigación para tesis doctoral de enfoque cuantitativo, cuyo objetivo fue establecer la influencia que tenía la administración en el emprendimiento rural en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Manabí; se utilizó una encuesta para recopilar la información a 114 miembros de la cooperativa, entre socios, gerentes y empleados. Los resultados del estudio determinaron que la administración incide en los emprendimientos rurales, en su desarrollo económico, así como en la satisfacción de los emprendedores de dicha provincia del Ecuador, no obstante, se identificaron debilidades que impedían mejorar la producción y productividad de dichos emprendimientos, no siendo rentables, ni sostenibles en el tiempo estos proyectos, además de hallar poca asociatividad entre los socios de la cooperativa en la producción tanto de bienes como de servicios.

De acuerdo a Neira (2022) elaboró un estudio analizando los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia. La organización de objeto de estudio (COOPTELVI) está ubicada en la ciudad de Bogotá y cuenta con 80 trabajadores, de los cuales 6 son directivos. Describió los principales enfoques actualmente sobre el liderazgo y se le siguió un análisis comparativo. Los métodos de investigación usados fueron cuantitativo, descriptivo-transversal. La herramienta utilizada para recolectar la información fue el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). La interpretación de los resultados permitió identificar, en la mayoría de las respuestas obtenidas, que los empleados de la organización identifican estilos de liderazgo transformacional entre los gerentes, lo que significa que alientan a sus empleados a lograr más de lo esperado. En menor medida, también se identificó la presencia del liderazgo transaccional, en el que los directivos utilizan el “intercambio” como medio de influencia para lograr objetivos de cumplimiento. Finalmente, *laissez faire* o falta de liderazgo se identificó en menor proporción que en los casos anteriores.

En el Perú, Arbañil (2022) determinó cómo interactúan el liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario en el norte de Perú. La metodología aplicada es de un estudio básico, no experimental, transversal y correlacional. Para evaluar la variable liderazgo se utilizó un cuestionario basado en el modelo de Sánchez Manchola (2008), adaptado por Torres et al (2019), y en el caso de la motivación laboral, un cuestionario basado en la Teoría de los dos factores de Herzberg (1968). Su conclusión más importante es que entre las variables de liderazgo y motivación existe una relación de baja significancia y directa, es decir, cuando el liderazgo mejore, la motivación aumentará, pero no de manera significativa.

Aparicio (2021) desarrolló como objetivo en su trabajo de investigación determinar la interacción entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán en Cusco. La metodología aplicada es de enfoque cuantitativo, descriptiva correlacional, con diseño no experimental. El instrumento usado fue un cuestionario para recolectar la información, y los resultados pasaron por una prueba de confiabilidad aplicado la teoría del Chi y el coeficiente de correlación Spearman. La población estuvo conformada por 96 colaboradores, a quienes se les realizó dicho cuestionario. En los resultados se observó, que la variable de habilidades directivas obtuvo un promedio de 2.5 lo que se traduce a que está poca desarrollada, mientras que la cultura organizacional obtuvo 3.4 que significa es adecuada acorde a la tabla de variación. En el coeficiente de Spearman se obtuvo que las habilidades personales, con un 0.369, tienen una correlación “positiva media” con la cultura organizacional, mientras que las habilidades personales obtuvieron 0.51 considerándose una correlación “positiva”, y que las habilidades grupales consiguieron 0.502 que también se estima “positivo”. En sus conclusiones, afirma que acorde al coeficiente de Spearman de 0.533, obtenido de la correlación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional, su interacción se considera positiva.

A nivel local, Guerra (2019) identificó la relación entre las habilidades directivas y el desarrollo personal de los socios en la Cooperativa la Alternativa en Lima durante el 2019. El método que la investigación aplica es el enfoque cuantitativo, de método hipotético-deductivo, de alcance descriptivo correlacional. El instrumento de medición fue un cuestionario que se midió en una escala ordinal, que se validó con apoyo de expertos,

y la muestra incluyó 100 socios de la Cooperativa. En sus conclusiones afirmó que existe una relación estadísticamente positiva y significativa entre las habilidades directivas y el desarrollo personal de los socios de la Cooperativa la Alternativa de Lima, que, con un coeficiente de correlación de 0.611, indica una correspondencia significativa entre las variables, mientras que $p = 0.00 < 0.01$, indica que cuanto mejores sean las habilidades gerenciales, mejor será el desarrollo personal en la Cooperativa la Alternativa de Lima.

Asencios et al. (2019), desarrollaron una tesis de investigación de maestría con enfoque cualitativo, cuyo objetivo fue identificar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito, que impactan en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito Top del Perú en el 2017 – 2018, con el uso del modelo de riesgos de buenas prácticas; se aplicó como metodología las entrevistas a profundidad a seis cooperativas top del Perú, con un diseño experimental longitudinal y descriptivo. Se demostró a través de los resultados del estudio, que la aplicación de las buenas prácticas en riesgos, a través de políticas, procesos y procedimientos en la gestión del crédito, beneficia el crecimiento del Valor Económico Añadido (EVA) para el sector de las cooperativas de ahorro y crédito del Perú, recomendando su implementación como herramientas de gestión en las cooperativas y por las entidades supervisoras como la SBS.

Bermúdez & Ibañez (2021) se propusieron hallar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Servicios Especiales Mercado el Ermitaño LTDA en el 2020. El enfoque metodológico fue cuantitativo, aplicado, de nivel explicativo y descriptivo, con diseño no experimental y de corte transversal. La técnica aplicada fue la encuesta en modalidad virtual y el instrumento estuvo compuesto de 22 ítems, que fue validado previamente por expertos. La población lo conformaron 310 empleados, de los que se obtuvo la muestra de 171 trabajadores. Para los resultados se emplearon pruebas de normalidad, estadísticas descriptivas generales, e inferencias. Como conclusión, las habilidades gerenciales se relacionan con el desarrollo organizacional de la Cooperativa.

Además, Sánchez (2018) en su investigación formuló el nivel de cómo influye el liderazgo gerencial en la motivación de los empleados de las Cooperativas Financieras del Sector Económico Popular y Solidario en la Provincia de Pichincha. Usó un modelo operativo basado en el compromiso existencial de dos teorías de estilos de liderazgo: el

transformacional y el trascendental, así como también tres naturalezas de motivación: extrínseca, intrínseca y trascendental. El estudio fue de naturaleza no experimental. De las pruebas de hipótesis se determinó la concordancia aceptable entre el modelo propuesto y los datos de las cooperativas financieras estudiadas. Al comparar, si existe un efecto significativo del liderazgo transformacional y el liderazgo trascendental sobre la naturaleza de la motivación, da como resultado que el liderazgo transformacional afecta la motivación intrínseca y el liderazgo trascendental afecta tanto la motivación intrínseca como la motivación trascendental. Finalmente, se propone un cambio profundo en las prácticas de liderazgo, involucrando un programa de formas institucionales del talento humano que se ha desarrollado dentro de la organización, tales como el reconocimiento como creadores, las decisiones positivas y la necesidad de apoyar a los demás; el ascenso de un gerente con un liderazgo transformacional y trascendental para activar todas las cualidades motivacionales.

Gómez (2008) reunió diferentes teorías de liderazgo y conceptos sobre el liderazgo. A través de su investigación se pueden apreciar que diferentes autores han tratado este tema, y que coinciden en que "liderazgo significa dirección, influencia y dirección hacia las metas y objetivos del grupo". De manera similar, el liderazgo implica motivar a las personas para que se comprometan en diversas acciones, de modo que se puedan satisfacer las razones de dichas personas. Entre las principales Teorías Clásicas mencionadas en su investigación está la Teoría de los Rasgos, la Teoría Conductual o del Comportamiento y la Teoría de la Contingencia. En la primera teoría, Gómez (2008) explica que "La teoría de los rasgos" apareció en la década de 1930, esta teoría sugiere que "un líder nace", y que serían personas con ciertas características personales que deberían ocupar posiciones formales de liderazgo en las organizaciones y grupos. En la segunda teoría, resumen que "La teoría del comportamiento" (o conductismo) apareció en la década de 1940 se enfoca más en lo que hacen los líderes y cómo lo hacen, en vez de centrarse en su personalidad y, por lo tanto, asumen que "los líderes hacen" porque los comportamientos se pueden enseñar. Por último, la teoría de contingencia, surgida en la década de 1960, argumentan que identificar rasgos o comportamientos de liderazgo no es suficiente, ya que pueden ser útiles en algunas situaciones y en otras no.

Por otro lado, en las Teorías Contemporáneas, Romero (2018) establece primero, que en “La Teoría del Liderazgo Carismático” los directivos son sensibles a las limitaciones ambientales y poseen un comportamiento que sale fuera de lo habitual. Se especifica que el líder se hace ya que el carisma puede aprenderse. La segunda teoría es la “Teoría del Liderazgo Transformacional”, este modelo plantea que los líderes se esfuerzan por mejorar el crecimiento y la innovación individual, de equipo y organizacional. Nuevamente se presenta la imagen de un líder carismático quien actúa como un modelo a seguir a través de sus logros personales e inspira al equipo a alcanzar las metas organizacionales yendo más allá de los intereses personales de los empleados en beneficio de la organización. Y por último la “Teoría del Liderazgo Moral”, que nace en el siglo XXI, el líder incluye sus valores, ética y principios a la hora de tomar decisiones.

Desde otra perspectiva, Northouse (2019) contrasta que a diferencia de las que se centran en los rasgos (innatos o adquiridos) de los líderes, existe una gama bastante amplia de teorías que se centran en cómo los líderes interactúan con las personas y, por lo tanto, buscan comprender el liderazgo y la eficacia de estas formas, por interacción. Así, las nuevas teorías conductuales, situacionales y de liderazgo confirman que lo que distingue a un líder de los seguidores, o a un tipo de líder de otro, y es la existencia de patrones de comportamiento un tanto identificables de una persona que trata de influir en los demás, a lo que se le denomina estilo de liderazgo. En esta investigación se destaca tres estilos de liderazgo; el enfoque conductual, cuando el líder actúa según su comportamiento, el enfoque situacional, cuando se observa como el líder responde a diferentes situaciones, y el modelo rango total, que posee como base 3 modos de liderazgo: el transaccional, el transformacional y el laissez-faire (no liderazgo).

Por otro lado, el liderazgo transaccional fue propuesto por Downton (1974) definiendo dicho término como el intercambio entre gerentes y cooperadores mediante el cual estos últimos reciben recompensas por sus esfuerzos, de este concepto es que surge el término transacción para denominar a la teoría ya que se involucra lo que son las recompensas económicas.

Así mismo, el liderazgo transformacional fue propuesto por House (1977), quien fue el primero en señalar la enorme influencia que hay en que un líder sea carismático y

motivador durante el desempeño del grupo. Unos años después, Shamir, House & Arthur (1993) establecen que un líder es un agente carismático que influye a través de la inspiración y el entendimiento emocional con sus compañeros de trabajo. Los líderes transformacionales motivan un sentido a los colaboradores, quienes voluntariamente aceptan y se comprometen a lograr las metas del grupo por encima de su propio interés.

Además, Bass (1985) agrega que el líder bajo el liderazgo transformacional es la persona que crea el cambio en el grupo, la organización y la sociedad en su conjunto. Estos líderes canalizan mejor la incertidumbre, así como los temores de las personas al impulsar la confianza y generar entusiasmo. Este autor también concluye que los enfoques de liderazgo transformacional y transaccional no son mutuamente excluyentes y se ha demostrado empíricamente que se asocian positivamente.

Según Robbins (2004), describe a los líderes transformacionales como carismáticos, pero que van más allá de estas afirmaciones al alentar a sus seguidores a no adoptar su visión del mundo sino a cuestionarla para cambiarse a sí mismos, este tipo de liderazgo está estrechamente relacionado con tasas de rotación más bajas, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.

También, Contreras y Barboza (2013) explican, que primero, el liderazgo transformacional sería más adecuado para una nueva perspectiva de cambio, ya que una de sus principales características es promover el desarrollo de habilidades dentro de la organización, es decir, todos contribuyen al cambio. Segundo, el líder transaccional será más adecuado para los modelos tradicionales de cambio planificado, donde los líderes planifican y crean estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que conducirán a los resultados deseados, y por ser un modelo tradicional, es natural premiar el comportamiento esperado cuando se transita hacia la búsqueda de competencias minimizando el riesgo. Concluyen entonces que mientras los líderes transformacionales tienen el poder de cambiar la mente de sus colaboradores, para motivarlos, los líderes transaccionales premian a los subordinados por respetar las pautas proporcionadas, y esto está más en línea con la visión tradicional del cambio.

Belo et al. (2014) afirman que el modelo cooperativo se ha presentado tradicionalmente como un modelo completamente diferente al modelo corporativo tradicional, principalmente por su modelo de gestión, que hace referencia a la

autogestión, la independencia, la participación y la autogestión, lo que conlleva a la colaboración de todos los socios en la toma de decisiones y estrategias, además de la equidad en la distribución de beneficios. Esto deriva en que existan desafíos al momento de conformar la cooperativa, como el fomentar una nueva cultura organizacional que cambie el liderazgo competitivo, a un co-liderazgo. Por esto no se debería pasar el alto que los grupos y comunidades participen en el proceso de la toma de decisiones, y que se les reconozca a todos los actores el valor y conocimiento que tienen.

Así mismo Álvarez & López (2020) explican que el liderazgo en una cooperativa, como en otras organizaciones, está orientado a maximizar los intereses de los grupos de interés que se caracterizan por su participación en la toma de decisiones en la empresa, por lo tanto, una característica importante del liderazgo es el liderazgo de acción participativa. El éxito de una cooperativa se entiende como su capacidad para mejorar paulatinamente la calidad de vida de sus grupos de interés, alcanzar el fin social de acuerdo con los principios de la cooperativa y generar un impacto positivo en armonía con sus objetivos.

Para Saldaña (2021), la recomendación de algunos metodólogos es seleccionar el método de categorización y la lista provisional de códigos de manera a priori (deductiva), para buscar una concordancia entre los objetivos con el marco conceptual; sin embargo, también es legítimo como metodología, considerar la opción de categorías o subcategorías emergentes, las cuales surgen a partir de los datos (inductivos) de las entrevistas. Esto se debe, a que se puede incrementar la cantidad de códigos con bastante rapidez y por ello, a medida que se realiza el análisis, se puede construir un registro de códigos o categorías emergentes, los cuales a través de la discusión se tiene la oportunidad de ir aclarando, haciendo nuevas percepciones sobre los datos, y la manera de cómo se va formando el proceso de indagación, a partir de los patrones, categorías, subcategorías, temas y conceptos emergentes en sus datos, todos posiblemente adecuadas según la teoría. En ese sentido, la subcategoría aplicación del liderazgo por parte de los directivos en la cooperativa de servicios múltiples en Lima 2023, emerge a partir de los datos de las entrevistas a los directivos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y enfoque, diseño o métodos de investigación

El presente trabajo está diseñado mediante el enfoque cualitativo, el cual busca comprender la experiencia y las causas que expliquen las razones de porque existen problemas en la aplicación del compromiso y liderazgo que ejercen los directivos de la cooperativa de servicios múltiples de la ciudad de Lima. De acuerdo con Rodríguez et al. (1999), la investigación cualitativa aparece con la reflexión que realiza el investigador, cuando intenta comprender el hecho o fenómeno de estudio, así como las relaciones que existen entre sus mismas estructuras. La esencia de la investigación cualitativa radica en comprender los fenómenos de la realidad, haciendo una exploración bajo la perspectiva de los sujetos de estudio en su contexto natural, profundizando su interpretación y significados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La investigación tiene un diseño interpretativo y hermenéutico, buscando comprender los significados que provienen de los actores sociales, en nuestro caso los directivos de la cooperativa de servicios múltiples en Lima (Lincoln & Guba, 1985). Asimismo, de acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), cada estudio cualitativo de por sí mismo es un diseño, porque no existen dos investigaciones que sean iguales. Por ello, mencionan que la investigación cualitativa está sujeta a las condiciones particulares de cada contexto, el diseño se relaciona con el abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación.

De acuerdo con lo señalado por Saldaña (2021), dentro de la metodología de la presente investigación, desde los datos de las entrevistas realizadas, surgieron sub categorías emergentes, los cuales permiten crear o modificar los conceptos de teorías ya existentes, con el propósito de aumentar los conocimientos científicos y filosóficos, sin necesariamente contrastarlo con algún aspecto práctico. Por ello, se ha considerado como categoría emergente la aplicación del liderazgo de los directivos.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

De acuerdo con Marín et al. (2016), señalan que el proceso de categorización consiste en asignar un nombre y definir una determinada unidad analítica, estableciendo categorías y subcategorías. La categorización puede ser deductiva o inductiva, para los casos de categorías deductivas, las categorías provienen de los marcos teóricos, mientras que las categorías inductivas, son aquellas categorías que surgen desde los propios datos, en función a los patrones y recurrencias que se presentan en ellos durante la entrevista. Considerando que la investigación busca analizar e identificar los problemas que se presentan en la aplicación del compromiso y liderazgo que ejercen los directivos de la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023, desde la perspectiva de los participantes o actores de la organización, se presentan las siguientes categorías: compromiso y liderazgo.

Según Torres (1998), dentro de cada categoría, debe definirse categorías o subcategorías específicas. Las palabras o frases genéricas que cubren una categoría que contiene otras categorías, llamadas subcategorías, se convierten en conceptos que la realzan y refinan; es decir, filtran la categoría. En el trabajo de campo, las subcategorías le permiten visualizar y obtener información sobre el fenómeno en estudio con mayor detalle. En el caso del presente estudio, la categoría compromiso, las subcategorías serán compromiso con la empresa y para la categoría liderazgo, se ha seleccionado como subcategorías liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Las bases teóricas que se utilizaron para formular las categorías y subcategorías del presente estudio, se basaron en lo expresado por investigadores especializados en el ámbito de las empresas cooperativas, las cuales se detalla a continuación:

Compromiso con la empresa y los socios. De acuerdo con Mirabal et al. (2022), son los valores fundamentales que deben contar los directivos para guiar el buen funcionamiento de las cooperativas, contribuyendo en su crecimiento y prosperidad, así como satisfacer las necesidades y bienestar de sus socios y trabajadores.

El liderazgo transaccional es un enfoque de liderazgo donde los directivos adoptan y establecen un intercambio con sus colaboradores, recibiendo éstos una recompensa económica a cambio de su esfuerzo, para el logro del cumplimiento de los objetivos. En el contexto de una cooperativa de servicios múltiples, el liderazgo transaccional puede

desempeñar un papel importante para mantener la eficiencia operativa y alcanzar los resultados deseados (Neira, 2022; Downton, 1974).

El liderazgo transformacional, según Neira (2022), es un enfoque de liderazgo donde los directivos buscan motivar a los colaboradores, invitándolos a alcanzar un objetivo común y visión compartida para contribuir en el desempeño de los miembros y de la organización. En el ámbito de la cooperativa de servicios múltiples, el liderazgo transformacional, no solo se enfoca en el cumplimiento de metas, sino que se conduce a la organización a una transformación y mejor continua. Para House (1977), existe una enorme influencia en el desempeño de un grupo, cuando un líder es carismático y motivador, asimismo Shamir, House & Arthur (1993), mencionan que el líder es carismático cuando influye a los demás, inspirando y logrando entenderse de manera emocional con sus compañeros de trabajo. Los colaboradores aceptan de manera voluntaria la motivación de parte de los líderes transformacionales, comprometiéndose en el logro de las metas grupales, incluso por encima de su propio interés.

Para la aplicación del liderazgo de los directivos, de acuerdo con Marwa (2015), se asume que la eficiencia del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito está relacionada con el nivel educativo que tienen los miembros de las cooperativas, identificándose que las cooperativas de alto desempeño cuentan con líderes comprometidos y dedicados, donde aplican procesos crediticios bien establecidos para todos los miembros, junta de directivos y gerentes. Mientras que, en el caso de las empresas con débil desempeño, cuenta con gerentes, miembros y equipos vulnerables, con baja calidad en el liderazgo, siendo esto último un tema crítico para la supervivencia y prosperidad de las cooperativas. Asimismo, Muñoz (2023) destaca la importancia que los directivos tengan el conocimiento del liderazgo en el sector de las cooperativas, debiendo tener como propósito organizar y promover la participación de los colaboradores de la cooperativa, buscando su desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo.

3.3. Escenario de estudio

El investigador debe acceder al escenario de estudio, para entrevistar a las personas participantes y obtener la información definida en los objetivos de la investigación; por

ello, ingresar al escenario de estudio implica definir un muestreo intencional en la selección de los participantes. Por ello, Glasser y Strauss, citados por (Latorre et al., 1996), mencionan que el muestreo intencional “Permite al investigador construir amplias percepciones teóricas en un proceso continuo de recogida y análisis de datos” (p.211); bajo esta lógica el investigador puede seleccionar a los entrevistados de manera directa.

La Cooperativa de Servicios Múltiples de Lima, es una institución cuyo fin es el servicio mutuo entre sus asociados, no tiene fines de lucro y cumple 64 años de existencia; durante todo este tiempo, se han realizado asambleas ordinarias, en donde periódicamente se eligen a nuevos directivos para los respectivos Consejos y Comités, quienes deben posteriormente juramentar para asumir con el compromiso y la responsabilidad del caso, en sus cargos del ejercicio correspondiente.

La observación participante se refiere a la incorporación de un estudio en un entorno de investigación que funciona como una herramienta de recopilación de datos, para Taylor y Bogdan (1986, pág. 36): “El escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los intereses investigativos”. El observador participa de la situación que observa, es decir, penetra en las experiencias de los demás en el grupo u organización, para lo cual debe desarrollar estrategias que le permitan interactuar con los informantes y en última instancia registrar los datos escritos a través de notas relevantes.

3.4. Participantes

La entrevista se aplicó a siete (7) directivos de la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023. Los métodos de investigación cualitativa tienen como objetivo comprender los fenómenos en términos de su significado, se refieren a enfoques del conocimiento, así como a métodos para analizarlos. Como señalan Ramallo y Roussos (2008), la categoría de “cualitativo” incluye hechos de diferente naturaleza: visiones epistemológicas, modelos de actividad investigativa, métodos y técnicas de trabajo tanto en términos de ingresos para recopilar información como para analizar datos.

Tabla 1*Relación de personas entrevistadas en la Cooperativa de Servicios Múltiples*

Cargo de Persona entrevistada	Número de funcionarios
Directivos del Consejo de Administración	2
Directivos del Comité Electoral	2
Directivo del Comité de Educación	1
Directivos del Consejo de Vigilancia	2
Total de entrevistados	7

Nota.: Elaboración propia

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las entrevistas cualitativas son encuentros entre dos personas, de carácter no direccional, abierta y no estandarizada, en las que el intercambio formal de preguntas y respuestas se reemplaza por el diálogo entre pares (Sierra, 1998). Este tipo de entrevistas son consecuentes con las sugerencias de Hernández et al. (2006), quienes señalan que el objetivo es obtener respuestas a las preguntas cuando el contenido y la narrativa de las conversaciones cuentan historias interesantes.

Para Sierra (1998), estas entrevistas se pueden ubicar entre una conversación casual y una entrevista formal. Las entrevistas no estructuradas o abiertas se utilizan en las primeras etapas de la investigación exploratoria o en la investigación que necesita profundizar en los problemas y construir teorías.

Para Ruiz-Olabuénaga (2012), la entrevista a profundidad es una conversación profesional, que consiste en establecer un proceso de comunicación entre entrevistador y entrevistado, con el propósito de obtener la definición personal del entrevistado para una determinada situación. Para aplicar la investigación se eligió un cuestionario con preguntas abiertas, la cual se aplicó de manera escrita y oral, permitiendo realizar adecuadamente la recolección de los datos, teniendo en cuenta los objetivos del estudio y el tiempo necesario para su ejecución.

Galeano (2020), señala que el enfoque cualitativo aplica técnicas interactivas de recolección de información, a través de la entrevista, el taller, los grupos focales o de discusión, de tal forma se busca conocer la interioridad de los sujetos sociales y las relaciones que establecen en el entorno y con otros actores sociales. Asimismo, es recomendable que, en una entrevista dentro de la investigación cualitativa, sea en lo posible flexible, para que los entrevistados puedan expresar sus conocimientos y experiencias de manera abierta y libre, sin establecer previamente categorías (Creswell, 1998). Asimismo, para Miguélez (2006) la calidad de la investigación cualitativa se ve reflejada en la medida que los instrumentos que se apliquen, brinden resultados claros del estudio, para lo cual es necesario verificar a través de un sistema de acopio y manejo de datos cualitativos.

3.6. Procedimiento

Para ejecutar la entrevista, previamente se solicitó al representante legal de la cooperativa, a fin de que se otorgue las facilidades del caso para la entrevista, citando vía llamadas telefónicas a los 10 directivos titulares para realizar la entrevista, respecto a la aplicación del compromiso y liderazgo que ejercen los directivos de la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023. De las coordinaciones efectuadas se concretaron siete (7) entrevistas de manera presencial, para lo cual se tomó un tiempo aproximado de 30 minutos por cada entrevista en el local de la cooperativa.

Tras revisar diversas aportaciones sobre los criterios de validez en la investigación cualitativa, se preparó un procedimiento para tener una orientación clara de cómo desarrollar la entrevista. Es decir, los pasos a seguir para que el proceso sea efectivo y coherente. Así, Lecompte y Preissle (1993), recomiendan al investigador aplicar la actividad investigadora, a través de una investigación más sistemática.

Antes de realizar el trabajo de campo con la ejecución de la entrevista, se redactó la guía y un marco teórico tentativo, sobre el cual se desarrolló las entrevistas, se analizó la correspondencia entre las bases teóricas, objetivos y contenido de la guía de entrevista. Se entrevistó a los directivos, recopilando las respuestas de las preguntas de la entrevista y luego se procedió a identificar las ideas recurrentes y agruparlas en las categorías y subcategorías utilizando el *ATLAS.ti*, para dicho fin.

3.7. Rigor científico

En todo el proceso de investigación cualitativo, este requiere ser desarrollado a través de un trabajo de calidad, para lo cual se debe respetar todo el rigor de la metodología. En ese sentido, se ha identificado objetivamente la relación que existe entre los resultados de la entrevista, con el marco teórico y las evidencias documentales, a partir de esta triangulación de datos, se comprueba la coherencia en los resultados de la investigación.

Para Bartolomé-Pina (1992), el rigor científico en las investigaciones cualitativas, implica que estas deben apoyarse en estrategias de triangulación, la cual es fundamental para conseguir la validez y consistencia de los datos, debiendo de captarse de manera completa el conocimiento y la experiencia de los entrevistados, el marco teórico y las evidencias documentales que tenga la cooperativa, y, lo que es más, logrando comprobar la relación que existe entre ellas, a través de la triangulación. Por ello, un aspecto importante fue garantizar el carácter de rigor científico, con la aplicación de la triangulación de los datos.

La investigación intenta proponer una forma de garantizar la calidad metodológica de los datos cualitativos. López-Aranguren (1986) consideran que el análisis de contenido es válido en la medida en que las descripciones y conclusiones que se hacen sean precisas al compararlas con datos obtenidos de forma independiente.

Asimismo, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), para que exista rigor científico en un estudio de enfoque cualitativo, se requiere cumplir con tres criterios, la consistencia lógica, la credibilidad y la confirmabilidad. En el caso de la consistencia lógica, se logra cuando la información resultante de cada una de las entrevistas realizadas, logran ser comprobadas con otras investigaciones idénticas o similares, estableciendo coincidencias, en las interpretaciones y congruencia en los datos corroborados, logrando cierta confiabilidad cualitativa (Guba y Lincoln, 1989; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

3.8. Método de análisis

La presente investigación debe realizarse tomando como referencia los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los directivos de la cooperativa de servicios

múltiple de Lima en el 2023. Como parte del método de análisis se utilizará la categorización, con el uso de categorías y subcategorías, para lo cual se aplicó el software *ATLAS.ti*, para identificar la categorización y hacer en análisis de los datos cualitativos. De acuerdo con Sabariego et al. (2014) el *ATLAS.ti* es un software que permite extraer, categoriza y vincular segmentos de datos, a través de documentos, identificando y describiendo patrones que ayudarán en el proceso.

3.9. Aspectos Éticos

Los investigadores tienen la responsabilidad de realizar un proceso de autoevaluación, respecto a la conducta de ética y la moral que deben aplicar en todas las etapas de la investigación. De acuerdo con Wiersma y Jurs (2008), para cumplir con los principios éticos, la investigación científica debe contar con el consentimiento de los participantes antes de realizar las entrevistas, debiendo de proteger la confidencialidad respecto a las opiniones que vierten los participantes, siendo objetivos para evitar caer en algún tipo de sesgo, ser originales y genuinos, utilizando adecuadamente las referencias bibliográficas y buscando asegurar la veracidad de los datos de la investigación; en ese sentido, se fue cuidadoso aplicando los principios éticos señalados cumpliendo con dichos preceptos en todo el proceso de investigación.

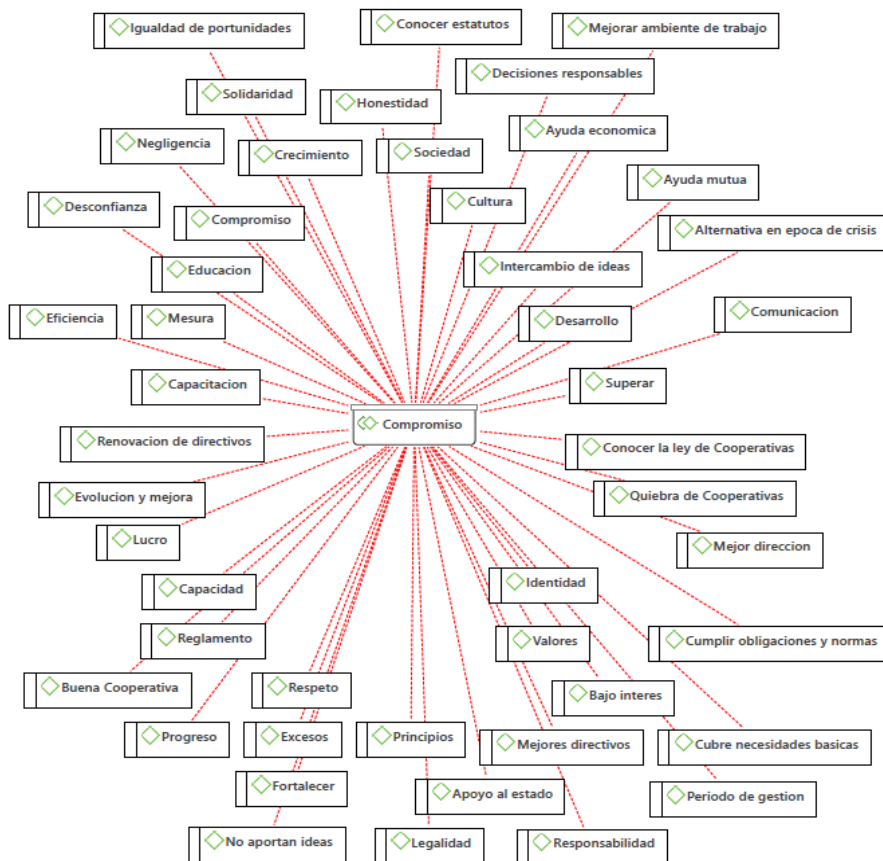
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad realizadas a los directivos de la cooperativa de servicios múltiple de Lima en el 2023 se presentan a continuación, buscando responder cada una de las preguntas de investigación y objetivos generales y específicos planteados. En los párrafos siguientes, se procedió a realizar un análisis de los resultados desde la perspectiva de los entrevistados. Respecto al objetivo general, referido a descubrir el compromiso que tienen los directivos con la cultura institucional en la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023, se obtuvo como resultado:

Figura 1

Red semántica sobre objetivo general



Nota. Elaborado con ATLAS.ti

Los entrevistados, señalan la importancia que deben cumplir los directivos de estar capacitados y tener capacidad en el desempeño de los cargos que ejercen en la cooperativa, además de la responsabilidad y liderazgo que deben tener en las funciones que realizan en los consejos y comités, para cumplir un eficiente rol de compromiso con la cooperativa de servicios múltiples.

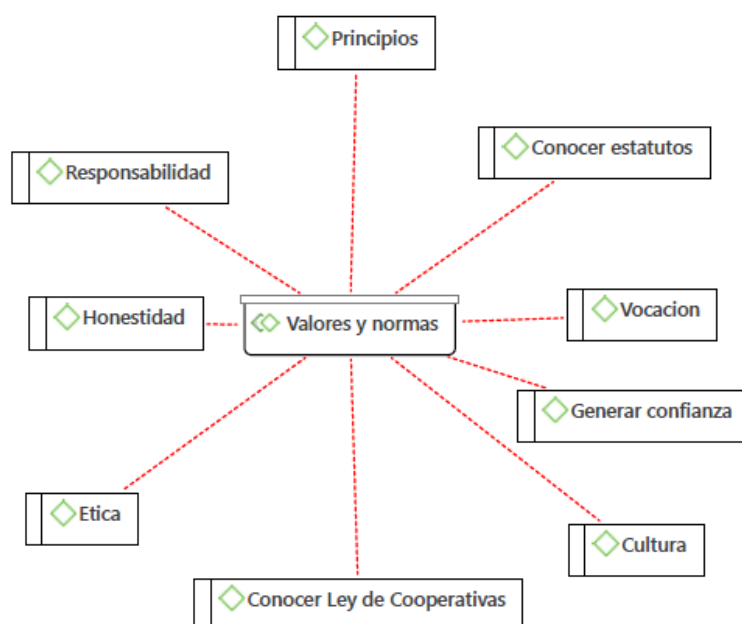
Los entrevistados, en el objetivo general manifiestan que los directivos no muestran un compromiso pleno con la cultura institucional. Así, J. Piscoya (comunicación personal del 12 de julio de 2023), señaló que: *“Se debe tener compromiso para ser directivos, primero tenemos que ser delegados y en ese curso se reciben unas charlas antes de ser directivo, para saber cómo desempeñarse, como aportar ideas para que la cooperativa marche bien y los socios estén contentos, el directivo debe tener capacidad para desempeñar ese cargo directivo. Muchas cooperativas adolecen de falta de compromiso y liderazgo, por eso deben estar formadas por personas que quieran servir, porque si no prácticamente fracasan.”* Además, es necesario considerar al *“liderazgo y responsabilidad, porque eso conlleva que exista una armonía entre los comités. Es necesario la responsabilidad que se debe tener cuando se asume un cargo directivo, para resolver los problemas que hay en la cooperativa, por eso algunas cooperativas están colapsando por la negligencia de los directivos, que no ejercen un compromiso con los principios o valores del cooperativismo, porque de repente faltan a esos compromisos”* (J. Pérez, comunicación personal del 12 de julio de 2023).

Lo señalado por los entrevistado coincide con lo indicado por Montes (2022), que señala que el nivel profesional de sus directivos requiere de mayor compromiso para conseguir un desarrollo sostenible de la empresa cooperativa, los cuales influyen sobre los objetivos y metas de la organización. Del mismo modo, Messabia et al. (2022) mencionaron que el éxito de las cooperativas, se relaciona de alguna manera con el nivel de compromiso de sus directores, la que se manifiesta con una buena gobernanza en la gestión y la toma de decisiones en dicha organización.

En lo referido al primer objetivo específico, que consistía en entender la responsabilidad que tienen los directivos respecto a los valores y normas en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023, se consideró lo siguiente:

Figura 2

Red semántica sobre objetivo específico 1



Nota. Elaborado con ATLAS.ti

En el caso del primer objetivo específico, los entrevistados manifiestan que es responsabilidad del directivo de adoptar principios, valores y normas para que la cooperativa funcione eficientemente buscando el bienestar de todos los socios. De esta manera, Z. Villarreal (comunicación personal del 17 de julio de 2023), señaló que: “Los directivos tienen la responsabilidad de capacitarse para asumir sus cargos. Cuando no saben gestionar y solucionar los problemas que existen en la cooperativa, es por la falta de conocimiento de los principios y normas del cooperativismo. Cuando los directivos son intervenidos por la SBS por malos manejos, se debe porque buscan su propio beneficio, con ello vulneran y faltan a los principios y valores de la cooperativa.”

De acuerdo con el directivo entrevistado 4, cuyo nombre no fue autorizado a revelarse, considera que: “La responsabilidad del directivo es estar completamente comprometidos con la cooperativa y trabajar arduamente para el beneficio de nuestros socios. Sin compromiso, no podemos lograr el crecimiento y la estabilidad que buscamos. La responsabilidad funcional que tiene el directivo, es garantizar que la

cooperativa funcione de manera eficiente y que se cumplan los objetivos establecidos por los socios; además que debe tomar decisiones responsables para el beneficio de todos. Dentro de los valores clave que debe adoptar el directivo son la honestidad, la transparencia, el trabajo en equipo y respetar las normas establecidas por la cooperativa.” (comunicación personal del 18 de julio de 2023).

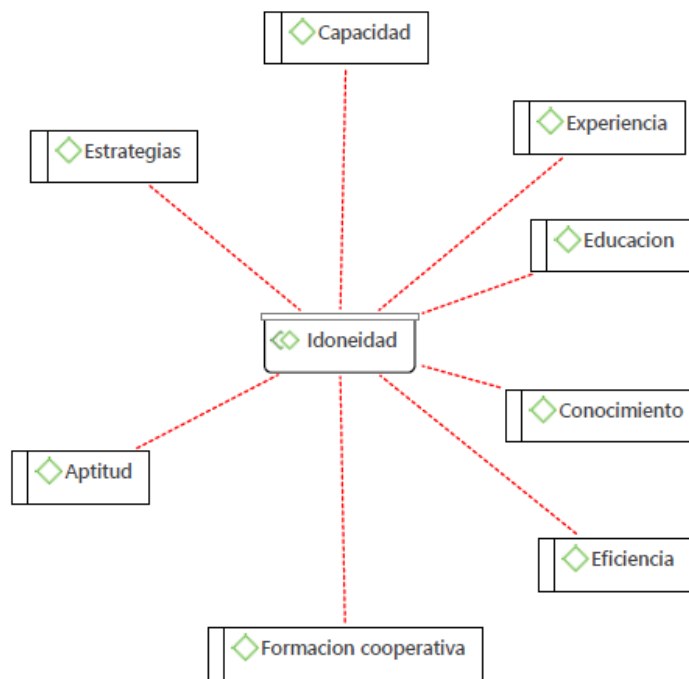
Asimismo, el directivo entrevistado 5, cuyo nombre no fue autorizado a divulgarse, señala que: *“Los directivos debemos abrazar valores como la solidaridad, la equidad y la responsabilidad. Nuestras normas deben promover la participación de todos los socios en la toma de decisiones importantes.” (comunicación personal del 18 de julio de 2023).* Por otro lado, el directivo entrevistado 6, cuyo nombre no fue autorizado a revelarse, menciona que: *“Los directivos deben adoptar como valores esenciales la responsabilidad, la ética y la empatía. Nuestras normas deben enfocarse en el beneficio colectivo y en el cumplimiento de los principios cooperativos. Tenemos la responsabilidad de representar los intereses de los socios y asegurarnos que estas sean atendidas.” (comunicación personal del 18 de julio de 2023).* Asimismo, es necesario considerar que *“Nuestra responsabilidad como directivos es asegurar el buen funcionamiento de la cooperativa, supervisar las operaciones y garantizar que se sigan los principios cooperativos en todas las actividades. El compromiso es fundamental para mantener la cohesión en la cooperativa, debemos estar comprometidos con los valores cooperativos y el bienestar de todos los socios. Los valores de integridad, respeto y colaboración son fundamentales para fortalecer nuestra cooperativa. Las normas deben ser claras y aplicadas de manera justa para mantener la armonía entre los socios.” (Directivo entrevistado 7, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 12 de julio de 2023).*

Los entrevistados concuerdan en mencionar que los directivos de la cooperativa requieren adoptar valores y principios en el desarrollo del buen funcionamiento de la organización, dicha responsabilidad se corrobora con lo mencionado por Neira (2022), quien resalta la necesidad de que los directivos puedan complementar sus funciones, con otros atributos como la gestión de liderazgo por valores. Asimismo, Messabia et al. (2023), considera que el logro del éxito de las cooperativas, depende mucho de las habilidades gerenciales y del buen gobierno de la organización.

En lo concerniente al segundo objetivo específico, que consistía en explorar la idoneidad que tienen los directivos con el liderazgo en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023, se contempló lo siguiente:

Figura 3

Red semántica sobre objetivo específico 2



Nota. Elaborado con *ATLAS.ti*

En el caso del segundo objetivo específico, los entrevistados señalan que es indispensable que los directivos cuenten con idoneidad, que cumplan condiciones óptimas para asumir dicha función, requiriendo que tengan una combinación de habilidades, experiencia y conocimientos en el cooperativismo, y que asegure un liderazgo eficiente y efectivo. En ese sentido, J. Piscoya (comunicación personal del 12 de julio de 2023), señaló que: “*Los directivos y dirigentes del consejo de administración tienen que inspirar liderazgo*”. Asimismo, según Z. Villareal (comunicación personal del 17 de julio de 2023), mencionó que: “*Para desempeñarse y cumplir su rol como directivo, es necesario conocer la Ley de Cooperativas, debiendo de tener liderazgo*”.

Por otro lado, directivo entrevistado 4, cuyo nombre no fue autorizado a revelarse, considera que *“No existe un perfil mínimo para el directivo, pero es importante tener experiencia previa en la cooperativa y conocimiento en el área que lideramos. La capacitación siempre es beneficiosa para adquirir nuevas habilidades y conocimientos (...) creo que, como directivos, hemos sido un poco tímidos en inspirar el liderazgo entre los miembros de la cooperativa. Es un área en la que necesitamos mejorar y demostrar un mayor compromiso con el desarrollo del liderazgo entre nuestro equipo”* (comunicación personal del 18 de julio de 2023).

En consecuencia, el directivo entrevistado 5, cuyo nombre no fue autorizado a divulgarse, considera que: *“Aunque no se requiere que un directivo tenga una formación profesional, es importante tener conocimientos sólidos sobre la operación de la cooperativa y los principios cooperativos. La capacitación nos ayuda a mejorar nuestras habilidades de liderazgo y toma de decisiones. Reconozco que podemos hacer más para inspirar el liderazgo entre nuestros miembros, estamos trabajando en brindar oportunidades de capacitación para que todos puedan crecer en sus roles y contribuir al éxito de la cooperativa.”* (comunicación personal del 18 de julio de 2023).

Asimismo, el directivo entrevistado 6, cuyo nombre no fue autorizado a revelarse, argumentó que: *“El liderazgo es una responsabilidad clave de los directivos, aunque hemos tenido desafíos, estamos implementando programas de desarrollo para que nuestros miembros adquieran habilidades de liderazgo y se sientan empoderados para tomar decisiones, para ello, el compromiso es clave para fortalecer la cooperativa. Como directivos, debemos sentirnos orgullosos de nuestra labor y asegurarnos de que nuestros socios confíen en nuestro liderazgo.”* (comunicación personal del 18 de julio de 2023). Asimismo, es importante considerar *“No es necesario contar con formación profesional, pero es esencial tener experiencia práctica en el ámbito cooperativo, la capacitación puede proporcionar nuevas perspectivas y herramientas para una gestión más efectiva, por ello, estamos trabajando en mejorar nuestras habilidades de liderazgo y en la implementación de un plan de incentivos para inspirar y reconocer el esfuerzo de nuestro equipo. Requerimos contar con un ambiente donde todos los miembros se sientan motivados para liderar y contribuir con sus ideas.”* (Directivo entrevistado 7, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 18 de julio de 2023).

Los entrevistados coinciden en mencionar que los directivos de la cooperativa deben ser idóneos, contar con experiencia y conocimiento en los temas del sector de cooperativas, además de un liderazgo eficiente, dichas cualidades se contrastan con lo mencionado por Neira (2022), quien sostiene que el liderazgo es un atributo o habilidad específica, que puede ser aprendida o desarrollada a través de la educación y la experiencia. Las cooperativas tienen la necesidad de brindar formación en liderazgo hacia sus directivos, porque es un eje estratégico y transversal en la organización. La falta de conocimiento y de la aplicación de los estilos de liderazgo de los directivos de las cooperativas constituye un problema importante por resolver.

A partir del trabajo de campo, emergieron las siguientes subcategorías: Liderazgo transaccional y Liderazgo transformacional.

Liderazgo transaccional

Es la característica que tienen los directivos que establecen un intercambio económico con los colaboradores, entregando recompensas a cambio del esfuerzo que los trabajadores realicen para lograr cumplir con los objetivos de la cooperativa (Neira, 2022; Downton; 1974).

Los entrevistados, directivos de la cooperativa, consideran que la cooperativa no cuenta con un sistema formal de recompensas para los colaboradores, que vienen realizando esfuerzos para implementar un plan de incentivos, en ese sentido, señalaron *“En nuestra cooperativa no contamos con un sistema formal de recompensas para los colaboradores cuando se alcanzan los objetivos. Sin embargo, estamos abiertos a considerar esta posibilidad en el futuro para reconocer y motivar a nuestro equipo.”* (Directivo entrevistado 4, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 18 de julio de 2023).

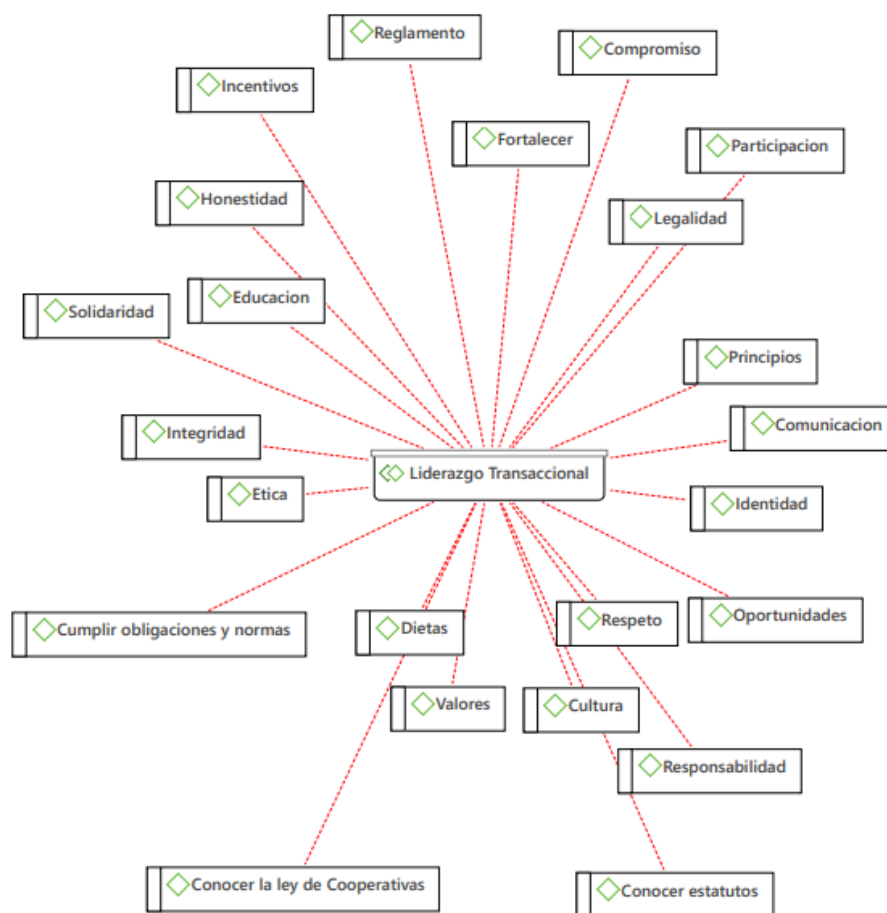
“Reconocemos el esfuerzo de nuestros colaboradores cuando se logran los objetivos, pero aún no hemos establecido un sistema de recompensas formal. Estamos trabajando en la implementación de un plan de incentivos para motivar a nuestro equipo.” (Directivo entrevistado 5, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 18 de julio de 2023).

“No hemos sido consistentes en el reconocimiento y recompensa de nuestros colaboradores, pero es algo en lo que estamos trabajando para mejorar. Creemos que un sistema de incentivos puede ser beneficioso para fortalecer el compromiso de nuestro equipo.” (Directivo entrevistado 6, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 18 de julio de 2023).

“Sabemos del esfuerzo de nuestros colaboradores, pero no hemos implementado un sistema formal de recompensas. Vemos esto como una oportunidad para mejorar y aumentar la satisfacción y retención de nuestros empleados.” (Directivo entrevistado 7, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 18 de julio de 2023).

Figura 4

Red semántica sobre subcategoría liderazgo transaccional



Nota. Elaborado con ATLAS.ti

Liderazgo transformacional

Caracterizado por los directivos que buscan motivar a los colaboradores, invitándolos a alcanzar un objetivo común y una visión compartida, que contribuya a una transformación y mejora continua de la cooperativa (Neira, 2022; House, 1977; Shamir, House & Arthur, 1993).

Los entrevistados, directivos de la cooperativa, consideran que en la cooperativa existen esfuerzo para motivar a los colaboradores, pero que requieren implementar cambios en sus estrategias, para lograr una transformación y mejora continua de la cooperativa, por ello, mencionan *“Como directivos, nos esforzamos por motivar a nuestros colaboradores, pero reconocemos que podemos mejorar en este aspecto. Estamos implementando estrategias para fomentar la motivación y el reconocimiento del esfuerzo de nuestros empleados (...) somos conscientes de que debemos trabajar para lograr una transformación y mejora continua. Hemos comenzado a implementar cambios en nuestras estrategias y estamos comprometidos a adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros socios y del mercado.”* (Directivo entrevistado 4, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 18 de julio de 2023).

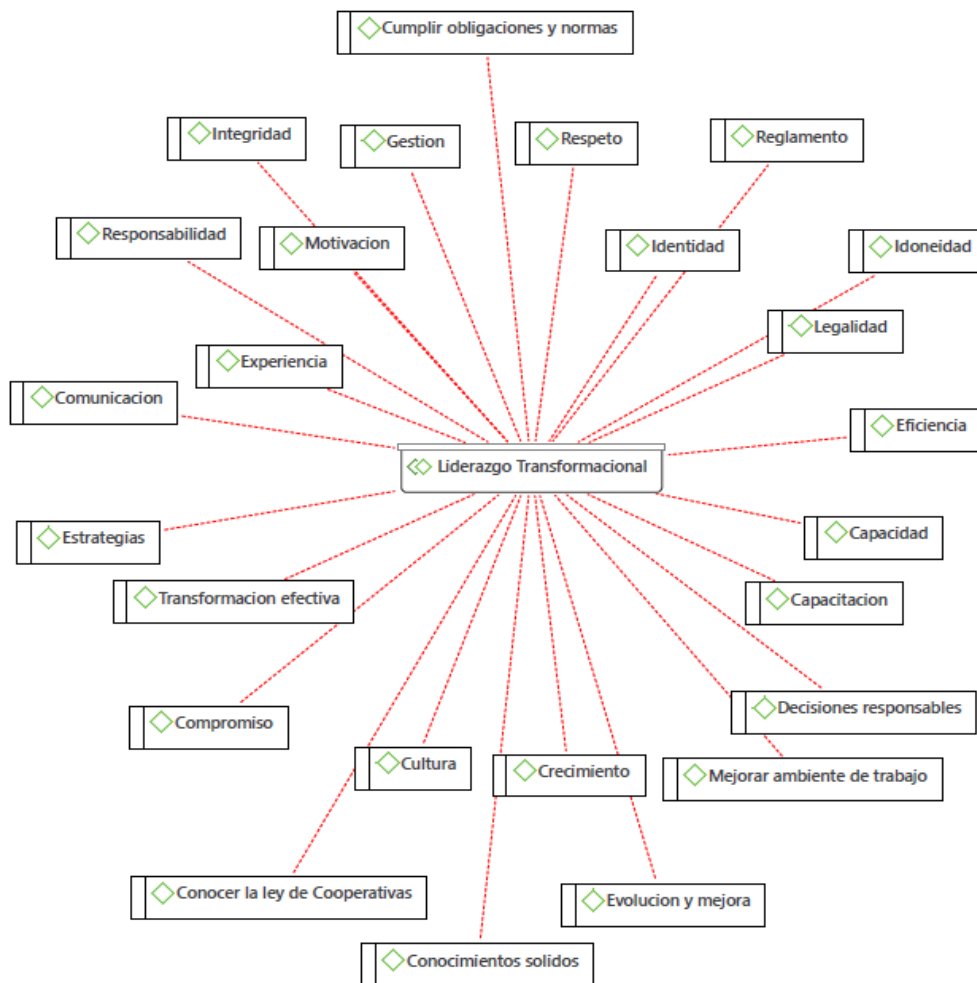
“Estamos trabajando en establecer un ambiente de trabajo positivo y brindar incentivos para que se sientan comprometidos con el logro de nuestros objetivos (...) como directivos, nos vemos a nosotros mismos como agentes de cambio en la cooperativa. Estamos trabajando en colaboración con todos los miembros para impulsar una mejora continua en nuestras operaciones y servicios.” (Directivo entrevistado 5, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 18 de julio de 2023).

“Hemos enfrentado dificultades para mantener la motivación de nuestros colaboradores. Estamos explorando formas de brindar oportunidades de crecimiento y reconocer su trabajo para que se sientan más comprometidos con nuestros objetivos (...) hemos tenido dificultades para conducir una transformación efectiva. Sin embargo, estamos aprendiendo de nuestros errores y buscando soluciones para mejorar la cooperativa de manera constante.” (Directivo entrevistado 6, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 18 de julio de 2023).

“La motivación es fundamental para el éxito de la cooperativa. Estamos trabajando en mejorar nuestras habilidades de liderazgo y en la implementación de un plan de incentivos para inspirar y reconocer el esfuerzo de nuestro equipo (...) estamos comprometidos a conducir a la cooperativa hacia una mejora continua. Estamos revisando nuestras prácticas y buscando oportunidades para innovar y crecer.” (Directivo entrevistado 7, cuyo nombre no fue autorizado para darse a conocer, comunicación personal del 18 de julio de 2023).

Figura 5

Red semántica sobre subcategoría liderazgo transformacional



Nota. Elaborado con ATLAS.ti

4.2. Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo general descubrir el compromiso que tienen los directivos con la cultura institucional en la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023. Durante las entrevistas en profundidad que se realizaron comunicaron la importancia que deben cumplir los directivos de estar capacitados y de tener la capacidad en el desempeño de sus cargos que ejercen en la cooperativa, adicionalmente con la responsabilidad y liderazgo que deben cumplir en las funciones que tienen en los consejos y comités, a fin de cumplir un eficiente rol de compromiso. Este hallazgo coincidió con lo señalado por Montes (2022), quien propuso que el nivel profesional de los directivos requiere de mayor compromiso para conseguir un desarrollo sostenible de la empresa cooperativa, los mismos que influyen sobre sus objetivos y metas. Asimismo, Messabia et al. (2022) que manifestó que el éxito de las cooperativas radica de alguna manera con el nivel de compromiso de sus directores, lo que trae como consecuencia una buena gobernanza en la gestión y la toma de decisiones en las cooperativas.

En el primer objetivo específico fue entender la responsabilidad que tienen los directivos respecto a los valores y normas en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023. En ella, los entrevistados manifestaron que es responsabilidad del directivo de adoptar principios, valores y normas para que la cooperativa funcione eficientemente buscando el bienestar de todos los socios, porque sin compromiso, no se podría lograr el crecimiento y la estabilidad, siendo los directivos responsables de garantizar que la cooperativa funcione de manera eficiente, cumpliendo los objetivos establecidos por los socios. Dentro de los valores más importantes que debe adoptar el directivo son la honestidad, la transparencia, la solidaridad, la equidad, la integridad, el respeto, la ética, la empatía, el trabajo en equipo y respetar las normas establecidas por la cooperativa, siempre enfocándose en el beneficio colectivo y en el cumplimiento de los principios cooperativos. Lo sostenido por los directivos coincide con lo citado por Neira (2022), quien destaca que los directivos tienen la necesidad de complementar sus funciones, con atributos adicionales como la gestión de liderazgo por valores. Asimismo, Messabia et al. (2023), considera que el logro del éxito de las cooperativas, depende mucho de las habilidades gerenciales y del buen gobierno de la organización.

En el segundo objetivo específico fue explorar la idoneidad en el liderazgo que tienen los directivos en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023. Este descubrimiento armonizó con lo señalado por los entrevistados que señalaron como indispensable la idoneidad que deben contar los directivos, cumpliendo condiciones óptimas para asumir dicha función, demandando que tengan una combinación de habilidades, experiencia y conocimientos en el cooperativismo, para asegurar un liderazgo eficiente y efectivo. Los directivos deben contar con conocimientos sólidos sobre la operación y los principios del cooperativismo, para lo cual es indispensable que capacite a los directivos para mejorar las habilidades del liderazgo, la toma de decisiones, adquirir nuevas perspectivas y herramientas, para su crecimiento en el cumplimiento de sus roles y que contribuyan al éxito de la cooperativa. Las opiniones de los entrevistados concuerdan con lo citado por Neira (2022), quien argumentó que el liderazgo es un atributo o habilidad específica, que puede ser aprendida o desarrollada a través de la educación y la experiencia. Las cooperativas tienen la exigencia de brindar una mejor formación en liderazgo que deben contar sus directivos, porque es un eje estratégico y transversal en la organización. La falta de conocimiento y de la aplicación de los estilos de liderazgo de los directivos de las cooperativas constituye un problema importante por resolver.

V. CONCLUSIONES

- Primera.** En cuanto al objetivo general, se encontró que los directivos de la cooperativa enfatizan la importancia que estar capacitados y de tener capacidad en el desempeño de sus cargos, cumpliendo con la responsabilidad y liderazgo a fin de alcanzar un eficiente rol de compromiso con la organización.
- Segunda.** Desde la percepción que los directivos de la cooperativa consideran que es una gran responsabilidad el adoptar los principios, valores y normas en la cooperativa, establecidos en el primer objetivo específico. Dentro de los valores más importantes que debe adoptar el directivo son la honestidad, la transparencia, la solidaridad, la equidad, la integridad, el respeto, la ética, la empatía, el trabajo en equipo y respetar las normas establecidas por la cooperativa, siempre enfocándose en el beneficio colectivo y en el cumplimiento de los principios cooperativos.
- Tercera.** En cuanto al segundo objetivo específico, se pudo explorar la idoneidad en el liderazgo de los directivos, donde se resalta que deben contar de un conjunto de habilidades, experiencia y conocimiento en cooperativismo, para asegurar un liderazgo eficiente y efectivo. Es indispensable que se capacite a los directivos para mejorar las habilidades del liderazgo, la toma de decisiones, adquirir nuevas perspectivas y herramientas, para su crecimiento en el cumplimiento de sus roles y que contribuyan al éxito de la cooperativa.
- Cuarta.** En relación al liderazgo transaccional, los directivos entrevistados hicieron hincapié de que la cooperativa cuente con un sistema formal de recompensas para los colaboradores, para mejorar y fortalecer el compromiso de sus equipos, de tal manera redunde sobre su satisfacción y se logren cumplir con los objetivos de la cooperativa.

Quinta. La colaboración de todos los miembros de la cooperativa para impulsar la transformación y mejora de las operaciones y servicios, es parte de las estrategias de motivación relacionadas con el liderazgo transformacional. Los entrevistados consideran que la organización debe implementar cambios en sus estrategias, para adaptarse a las necesidades cambiantes de los socios y del mercado.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera.** Tras la realización del presente estudio, en alusión a una perspectiva general, cabe recomendar que la organización de la cooperativa debe mejorar el perfil de los directivos, que cuenten con mayor capacidad en el desempeño de sus cargos, impulsando una mayor capacitación, en los temas de la buena gobernanza en la gestión y toma de decisiones en las cooperativas.
- Segunda.** En función de la problemática abordada, se podría realizar un estudio sobre un análisis de brechas en habilidades y competencias necesarias que debe tener un directivo de una cooperativa, para identificar áreas en donde los directivos tienen carencias de habilidades o conocimientos y proponer mejoras en dicho sector económico.
- Tercera.** Establecer convenios con otras organizaciones de apoyo a cooperativas, universidades, escuelas de negocio, organismos reguladores, entidades gubernamentales, entre otros, para recibir asesoramiento, capacitación en gestión de cooperativas y ética empresarial, así como recursos, que pueden fortalecer la gobernanza y la aplicación de los principios y valores del cooperativismo.
- Cuarta.** Proponer un plan de formación y un perfil específico sobre las habilidades, experiencia y conocimiento necesarios para ocupar cargos directivos en la cooperativa, a fin de facilitar la selección y asegurar que los candidatos que se presenten a dichos cargos, estén alineados con las necesidades de la organización.

Quinta. Ofrecer pautas para que la cooperativa condicione la selección de directivos que posean cualidades de liderazgo transformación y transaccional, precisando la importancia de considerar además de las habilidades técnicas, las habilidades de liderazgo en el proceso de selección de los candidatos a directivos.

REFERENCIAS

- Alvarez, J. & Lopez de Mesa, S. (Eds.) (2020). Estudio de casos de gestión. Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial. Editorial CIRIEC Colombia. Recuperado de www.ciriec-colombia.org
- Aparicio, M. (2021). Habilidades Directivas y Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán – Oficina Principal Cusco – 2017. Trabajo de Investigación para optar al Grado Académico de Maestro en Administración. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco. Obtenido de <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/5925?locale-attribute=es>
- Arbañil, C. (2022). Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” - Región Norte. Tesis para obtener el grado de: Maestra en Administración de Negocios - MBA. Universidad César Vallejo., Chiclayo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78356>
- Asencios, C.; López, F.; Poma, H. & Babilón, J. (2019). Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor: Los casos de las seis cooperativas de ahorro y crédito top del Perú. Tesis de Maestría en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero de Escuela de Posgrado CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1726/2019_MAF_17-1_02_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bass, B. M. (1985). Leadership And Performance Beyond Expectations. Free Press ; Collier Macmillan.
- Bardin, L. (1986). El análisis de contenido. Madrid: Akal.
- Bartolomé-Pina, M. (1992). Investigación cualitativa en educación: ¿comprender o transformar?. *Revista de Investigación Educativa.*, 20.
- Belo, Alfredo, Nuez, Liz y Torrelli, Milton. (2014) Guía para apoyar la formación de cooperativas a partir de la recuperación de empresas o reformulación de proyectos productivos. Montevideo: CUDECOOP-MIEM-INACOOOP
- Bermudez, M., & Ibañez, C. (2021). Habilidades gerenciales y su incidencia en el desarrollo organizacional en cooperativa de servicios especiales mercado el Ermitaño LTDA.,

- Independencia, 2020. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80368?locale-attribute=es>
- Carreño, D. (2018). La administración de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) y su influencia en el emprendimiento rural de la provincia de Manabí – Ecuador. Tesis doctoral en Ciencias Administrativas de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8706/Carre%C3%B1o_vd.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Chicaiza Taipe, E., Razo Ascázubi, C., & Paredes Vásquez, J. N. (2020). Gestión de la creatividad en la Gerencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Revista de Investigación Sigma*, 7(01), 29–38. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v7i01.1828>
- Chiavenato. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 39, mayo-agosto, pp. 152-164 Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. California: Sage
- Downton, J. V. (1974). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. *Contemporary Sociology*, 3(6), 519. <https://doi.org/10.2307/2063573>
- Duran Delgado, J., García del Pozo, A., Rojas Sánchez, H., & Arguello Delgado, V. (2022). Liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Bolívar. *AlfaPublicaciones*, 4(3.1), 235–252. doi:<https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.251>
- Galarza , S., Carrillo, A., & Carillo, L. (2019). Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Modelo lineal de equilibrio en resultados. *Revista ECA Sinergia*. e-ISSN 2528-7869. Mayo - agosto 2019, Vol. 10, N°2, págs. 96-104. doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1659
- Galeano, M. E. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit.

- Gómez, Rosa. "El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas", en: *Pensamiento & Gestión*. N° 24, 2008, pp. 157-194.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Guerra, A. (2019). *Habilidades directivas y desarrollo personal de los Socios de la Cooperativa La Alternativa de Lima, 2019*. Tesis para obtener el grado de: Maestra en Administración de Negocios. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39187>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, s.a. de c. v.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, (2010).
- Hernández, E., Guamán, K., Ochoa, C. (2021). El incumplimiento de los principios del sistema económico popular y solidario afectan al desarrollo productivo de la sociedad ecuatoriana. *Revista Dilemas Contemporáneos*, Art. 41, junio 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2722>
- House, R. J. (1977). *Leadership: The Cutting Edge*.
- Johnson, R.B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282-292.
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: GR92.
- Lecompte, M.D. y Preissle, J. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research*. (2 ed.). San Diego, California: Academic Press.
- León Serrano, Lady Andrea. (2019). Características emprendedoras del Sector Cooperativista de la Economía Popular y Solidaria, Provincia de El Oro. *Revista San Gregorio*, (35), 108-125. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1130>
- López Aranguren, Eduardo (1986): *El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación III-3*. Madrid, Alianza Editorial.

- Marín, A., Hernández, E., Flores, J. (2016). Metodología para el análisis de datos cualitativos en investigaciones orientadas al aprovechamiento de fuentes renovables de energía. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 1, núm. 1, enero-junio, 2016 Fundación Koinonía Coro. Edo. Falcón, Venezuela
- Martínez Miguélez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Marwa, N. W. (2015). Efficiency and sustainability of Tanzanian saving and credit cooperatives [Doctoral dissertation, Stellenbosch, Stellenbosch University].
- Messabia, N., Beauvoir, E., & Kooli, C. (2022). Governance and Management of a Savings and Credit Cooperative: The Successful Example of a Haitian SACCO. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 097226292210741. <https://doi.org/10.1177/09722629221074130>
- Mirabal González, Yamira, Lorenzo Cabezas, Yenileidys, Marín de León, Iriadna, Barrios Hernández, Yosvany, & Ramos Armenteros, Beatriz. (2022). Procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(3), 602-630. Epub 25 de diciembre de 2022. Recuperado en 22 de julio de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000300602&lng=es&tlng=es
- Montes Quispe, L. (2022). Gestión empresarial y desarrollo sostenible de las cooperativas agrarias cafetaleras en el Perú: caso Cajamarca. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(50), 71–79. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v25i50.24283>
- Muñoz Zamora, J., Tigse Olovacha, C., & Moreno Gavilanes, K. (2023). . Liderazgo cooperativista: un acercamiento a los estereotipos de dirección en las cooperativas financieras de Tungurahua. *AlfaPublicaciones*, 5(1), 63–79. doi:<https://doi.org/10.33262/ap.v5i1.329>
- Neira Ortiz, C. (2022). Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito de Colombia. Tesis para optar el título de magister en administración. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/81954>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice (Eighth Edition)*. Sage Publications.

- Norlin, L.-M. (2021). The courage to lead through values: How management by values supports transformational leadership, culture, and success.
- Puchol, A. (2014). Libro de las Habilidades Directivas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, SA.
- Ramallo, M. y Roussos, A. (2008). Lo cualitativo, un modelo para la comprensión de los métodos de investigación. Documento de trabajo #216, Universidad de Belgrano. Disponible en:http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/216_ramallo.pdf
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. 10^o ed. México: Pearson Educación
- Rodriguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe. Segunda edición.
- Romero, Melina. (2018). Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido. Revista Idelcoop, No 224. ISSN 0327-1919. P. 64- 79 / Sección: Reflexiones y Debates.
- Ruiz-Olabuénaga, J. I. (1996): Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Sabariego, M., Vila, R. y Sandín, M. (2014). El análisis cualitativo de datos con ATLAS.ti. REIRE, 7(2), 119-133. Doi: 10.1344/reire2014.7.2728
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. sage.
- Sánchez, S. (2018). El liderazgo gerencial y su impacto en la motivación del personal de las cooperativas financieras del sector económico popular y solidario en la provincia de Pichincha. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science - ORGAN SCI, 4, 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social (págs. 277-341). En Galindo Cáceres, L. J. (Coord.). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación . México: Pearson.
- Taylor, S.J., Bogdan, R. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Barcelona.

Torres Carrillo, Alfonso. Estrategias y técnicas de investigación cualitativa. Bogotá: Afán gráfico,1998..173p

Wiersma y Jurs (2008). Ética de la investigación. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Título: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023

PROBLEMA GENERAL DE LA INVESTIGACION	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION	SUPUESTO GENERAL	METODOLOGIA
¿Qué compromiso tienen los directivos con la cultura institucional en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023?	Descubrir el compromiso que tienen los directivos con la cultura institucional en la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023.	Los directivos tienen un deficiente rol de compromiso con la Cooperativa y el Cooperativismo.	Tipo de investigación: Cualitativa
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUPUESTOS ESPECIFICOS	Métodos y técnicas: Análisis de contenido y entrevistas
¿Qué entienden por responsabilidad los directivos respecto a los valores y normas en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023?	Entender la responsabilidad que tienen los directivos respecto a los valores y normas en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023	Los directivos en la actualidad no entienden la responsabilidad de los valores y normas en sus funciones dirigenciales en la Cooperativa.	Técnicas e instrumentos: Entrevistas y cuestionario de preguntas

¿Qué idoneidad tienen los directivos con el liderazgo en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023?	Explorar la idoneidad que tienen los directivos con el liderazgo en la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023.	Los directivos en la actualidad no son idóneos para ejercer el liderazgo en sus funciones dirigenciales en la Cooperativa.
--	--	--

¿Cómo aplican los directivos el liderazgo en la cooperativa de servicios múltiples, en Lima el 2023?	Evaluar como aplican los directivos el liderazgo en la cooperativa de servicios múltiples en Lima el 2023.	Los directivos no aplican los principios del liderazgo en la Cooperativa.
--	--	---

Nota. A partir de la teoría revisada.

Anexo 2: Categorización de la variable

Matriz de categorización

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Compromiso	Compromiso con la empresa y colaboradores	Capacitación Capacidad
Liderazgo	Liderazgo transaccional	Recompensas Reconocimiento Objetivos
	Liderazgo transformacional	Motivación Objetivo común Visión compartida Mejora continua

Elaboración: propia

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos.

Guía de Entrevista.

Compromiso con la empresa y socios

¿Cree usted que el directivo debe tener un buen nivel de compromiso con la cooperativa?
¿Cuáles son los valores y normas que debe adoptar un directivo?
¿Cuál es nivel que mínimo que debe tener un directivo y que tanto le favorece capacitarse?
¿Cuál es la responsabilidad que tiene el directivo respecto a las funciones de la cooperativa?

Liderazgo transaccional

¿Considera usted que la cooperativa logra cumplir con sus objetivos?
¿Considera usted que los directivos otorgan recompensas a los colaboradores cuando se logran los objetivos?
¿Considera usted que los directivos inspiran liderazgo a los miembros de la cooperativa?

Liderazgo transformacional

¿Considera usted que los miembros de la cooperativa tienen un objetivo común y una visión compartida?
¿Considera usted que los directivos siempre motivan a los colaboradores para lograr los objetivos?
¿Considera usted que los directivos trabajan y conducen a una transformación y mejora continua de la cooperativa?

Anexo 4. Ficha de validación del instrumento

EXPERTO N°1

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Guía de entrevista para el desarrollo de investigación: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023.

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido puesto que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando a la gestión del talento humano. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Jaime Gabriel Castilla Barraza
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Área de formación académica:	Clinica () Social (X) Educativa () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación, Gestión
Institución donde labora:	UCV
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Constatar la calidad del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos del Instrumento Guía de entrevista para el desarrollo de investigación: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista para el análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional
Autor:	Armin Omar Leonard Collantes
Procedencia:	Perú
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	El tiempo de aplicación del instrumento será de 25 a 30 minutos
Ámbito de aplicación:	Cooperativa de servicios múltiples
Significación:	La guía de entrevista contiene una lista básica de preguntas, relacionados con descubrir el compromiso que tienen los directivos con la cultura institucional de la cooperativa, entender su responsabilidad respecto a los valores y normas, y explorar la idoneidad que tienen sobre el liderazgo. La entrevista es semi estructurada con la posibilidad de ofrecer cierto grado de flexibilidad en la entrevista.

4. Soporte teórico

CATEGORIA	Subcategoría	Definición
Compromiso	Compromiso con la empresa y socios	Son los valores fundamentales que deben contar los directivos para guiar el buen funcionamiento de las cooperativas, contribuyendo en su crecimiento y prosperidad, así como satisfacer las necesidades y bienestar de sus socios y trabajadores (Mirabal et al., 2022).
Liderazgo	Liderazgo transaccional	Es un enfoque de liderazgo donde los directivos adoptan y establecen un intercambio con sus colaboradores, recibiendo éstos una recompensa a cambio de su esfuerzo, para el logro del cumplimiento de los objetivos. En el contexto de una cooperativa de servicios múltiples, el liderazgo transaccional puede desempeñar un papel importante para mantener la eficiencia operativa y alcanzar los resultados deseados (Neira, 2022).
	Liderazgo transformacional	Es un enfoque de liderazgo donde los directivos buscan motivar a los colaboradores, invitándolos a alcanzar un objetivo común y visión compartida para contribuir en el desempeño de los miembros y de la organización. En el ámbito de la cooperativa de servicios múltiples, el liderazgo transformacional, no solo se enfoca en el cumplimiento de metas, sino que se conduce a la organización a una transformación y mejor continua (Neira, 2022).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento la guía de entrevista para el análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional, elaborado por Amín Omar Leonard Collantes en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticas y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.

RELEVANCIA El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Sub categorías del instrumento:

- Primera Sub categoría: Compromiso con la empresa y socios

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Cree usted que el directivo debe tener un buen nivel de compromiso con la cooperativa?	1	3	4	4	Agregar: ¿Por qué?
¿Cuáles son los valores y normas que debe adoptar un directivo?	2	4	4	4	
¿Cuál es nivel que mínimo que debe tener un directivo y que tanto le favorece capacitarse?	3	4	2	4	
¿Cuál es la responsabilidad que tiene el directivo respecto a las funciones de la cooperativa?	4	4	3	4	

- Segunda Sub categoría: Liderazgo transaccional

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Considera usted que la cooperativa logra cumplir con sus objetivos?	1	3	4	4	Agregar: ¿Por qué?
¿Considera usted que los directivos otorgan recompensas a los colaboradores cuando se logran los objetivos?	2	3	4	4	Agregar: ¿Por qué?
¿Considera usted que los directivos inspiran liderazgo a los miembros de la cooperativa?	3	3	4	4	Agregar: ¿Por qué?

• Tercera Sub categoría: Liderazgo transformacional

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Considera usted que los miembros de la cooperativa tienen un objetivo común y una visión compartida?	1	2	4	4	Agregar: ¿Por qué?
¿Considera usted que los directivos siempre motivan a los colaboradores para lograr los objetivos?	2	3	4	4	Agregar: ¿Por qué?
¿Considera usted que los directivos trabajan y conducen a una transformación y mejora continua de la cooperativa?	3	3	4	4	Agregar: ¿Por qué?

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Castilla Barraza, Jaime Gabriel

Especialidad del validador: Investigación Científica

14 de junio del 2023.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto validador

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

EXPERTO N° 2

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Guía de entrevista para el desarrollo de investigación: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023.

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido puesto que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando a la gestión del talento humano. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Doc. Marco Antonio Alarcón García
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Área de formación académica:	Clínica () Social (X) Educativa () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Investigación académica privada de ingeniería y otras ramas.
Institución donde labora:	Persona natural privado
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (10 años)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Si

2. Propósito de la evaluación:

Constatar la calidad del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos del Instrumento Guía de entrevista para el desarrollo de investigación: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista para el análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional
Autora:	Armin Omar Leonard Collantes
Procedencia:	Perú
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	El tiempo de aplicación del instrumento será de 25 a 30 minutos
Ámbito de aplicación:	Cooperativa de servicios múltiples

Significación:	La guía de entrevista contiene una lista básica de preguntas, relacionados con descubrir el compromiso que tienen los directivos con la cultura institucional de la cooperativa, entender su responsabilidad respecto a los valores y normas, y explorar la idoneidad que tienen sobre el liderazgo. La entrevista es semi estructurada con la posibilidad de ofrecer cierto grado de flexibilidad en la entrevista.
----------------	--

4. Soporte teórico

CATEGORIA	Subcategoría	Definición
Compromiso	Compromiso con la empresa y socios	Son los valores fundamentales que deben contar los directivos para guiar el buen funcionamiento de las cooperativas, contribuyendo en su crecimiento y prosperidad, así como satisfacer las necesidades y bienestar de sus socios y trabajadores (Mirabal et al., 2022).
Liderazgo	Liderazgo transaccional	Es un enfoque de liderazgo donde los directivos adoptan y establecen un intercambio con sus colaboradores, recibiendo éstos una recompensa a cambio de su esfuerzo, para el logro del cumplimiento de los objetivos. En el contexto de una cooperativa de servicios múltiples, el liderazgo transaccional puede desempeñar un papel importante para mantener la eficiencia operativa y alcanzar los resultados deseados (Neira, 2022).
Liderazgo	Liderazgo transformacional	Es un enfoque de liderazgo donde los directivos buscan motivar a los colaboradores, invitándolos a alcanzar un objetivo común y visión compartida para contribuir en el desempeño de los miembros y de la organización. En el ámbito de la cooperativa de servicios múltiples, el liderazgo transformacional, no solo se enfoca en el cumplimiento de metas, sino que se conduce a la organización a una transformación y mejor continua (Neira, 2022).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento la guía de entrevista para el análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional, elaborado por Armín Omar Leonard Collantes en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Sub categorías del instrumento:

- **Primera Sub categoría: Compromiso con la empresa y socios**

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Cree usted que el directivo debe tener un buen nivel de compromiso con la cooperativa?	1	4	4	4	
¿Cuáles son los valores y normas que debe adoptar un directivo?	2	4	4	4	
¿Cuál es nivel que debe tener un directivo y que tanto le favorece capacitarse?	3	4	4	4	
¿Cuál es la responsabilidad que tiene el directivo respecto a las funciones de la cooperativa?	4	4	4	4	

- **Segunda Sub categoría: Liderazgo transaccional**

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Considera usted que la cooperativa logra cumplir con sus objetivos?	1	3	3	3	Detallar las características más importantes de las metas a cumplir.
¿Considera usted que los directivos otorgan recompensas a los colaboradores cuando se logran los objetivos?	2	3	3	2	Mostrar características
¿Considera usted que los directivos inspiran liderazgo a los miembros de la cooperativa?	3	3	2	3	Agregar a la definición algunos detalles del liderazgo hacia los miembros.

- **Tercera Sub categoría: Liderazgo transformacional**

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Considera usted que los miembros de la cooperativa tienen un objetivo común y una visión compartida?	1	4	4	4	
¿Considera usted que los directivos siempre motivan a los colaboradores para lograr los objetivos?	2	4	4	4	
¿Considera usted que los directivos trabajan y conducen a una transformación y mejora continua de la cooperativa?	3	2	2	2	No está clara, coherente y relevante la definición para realizar esta pregunta

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia después de mejorar las definiciones de liderazgo transaccional y transformacional.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [x] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Marco Antonio Alarcón García

Especialidad del validador: Doctor en Gestión Pública y Magíster en Marketing Empresarial.

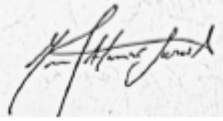
25 de julio del 2023

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto validador

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

EXPERTO N° 3

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Guía de entrevista para el desarrollo de investigación: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023.

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido puesto que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando a la gestión del talento humano. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Doc. Raúl Valdiviezo López
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Área de formación académica:	Clínica () Social (X) Educativa () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Gestión Pública y Planeamiento
Institución donde labora:	Universidad Norbert Wiener
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Constatar la calidad del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos del Instrumento Guía de entrevista para el desarrollo de investigación: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista para el análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional
Autora:	Armín Omar Leonard Collantes
Procedencia:	Perú
Administración:	Individual

Tiempo de aplicación:	El tiempo de aplicación del instrumento será de 25 a 30 minutos
Ámbito de aplicación:	Cooperativa de servicios múltiples
Significación:	La guía de entrevista contiene una lista básica de preguntas, relacionados con descubrir el compromiso que tienen los directivos con la cultura institucional de la cooperativa, entender su responsabilidad respecto a los valores y normas, y explorar la idoneidad que tienen sobre el liderazgo. La entrevista es semi estructurada con la posibilidad de ofrecer cierto grado de flexibilidad en la entrevista.

4. Soporte teórico

CATEGORIA	Subcategoría	Definición
Compromiso	Compromiso con la empresa y socios	Son los valores fundamentales que deben contar los directivos para guiar el buen funcionamiento de las cooperativas, contribuyendo en su crecimiento y prosperidad, así como satisfacer las necesidades y bienestar de sus socios y trabajadores (Mirabal et al., 2022).
Liderazgo	Liderazgo transaccional	Es un enfoque de liderazgo donde los directivos adoptan y establecen un intercambio con sus colaboradores, recibiendo éstos una recompensa a cambio de su esfuerzo, para el logro del cumplimiento de los objetivos. En el contexto de una cooperativa de servicios múltiples, el liderazgo transaccional puede desempeñar un papel importante para mantener la eficiencia operativa y alcanzar los resultados deseados (Neira, 2022).
Liderazgo	Liderazgo transformacional	Es un enfoque de liderazgo donde los directivos buscan motivar a los colaboradores, invitándolos a alcanzar un objetivo común y visión compartida para contribuir en el desempeño de los miembros y de la organización. En el ámbito de la cooperativa de servicios múltiples, el liderazgo transformacional, no solo se enfoca en el cumplimiento de metas, sino que se conduce a la organización a una transformación y mejor continua (Neira, 2022).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento la guía de entrevista para el análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional, elaborado por Armín Omar Leonard Collantes en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Sub categorías del instrumento:

• **Primera Sub categoría: Compromiso con la empresa y socios**

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Cree usted que el directivo debe tener un buen nivel de compromiso con la cooperativa?	1	4	4	4	
¿Cuáles son los valores y normas que debe adoptar un directivo?	2	4	4	4	
¿Cuál es nivel que mínimo que debe tener un directivo y que tanto le favorece capacitarse?	3	4	4	4	
¿Cuál es la responsabilidad que tiene el directivo respecto a las funciones de la cooperativa?	4	4	4	4	

• **Segunda Sub categoría: Liderazgo transaccional**

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Considera usted que la cooperativa logra cumplir con sus objetivos?	1	3	3	3	
¿Considera usted que los directivos otorgan recompensas a los colaboradores cuando se logran los objetivos?	2	3	3	3	
¿Considera usted que los directivos inspiran liderazgo a los miembros de la cooperativa?	3	3	2	3	

• **Tercera Sub categoría: Liderazgo transformacional**

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
----------	------	----------	------------	------------	-----------------------------------

¿Considera usted que los miembros de la cooperativa tienen un objetivo común y una visión compartida?	1	4	4	4	
¿Considera usted que los directivos siempre motivan a los colaboradores para lograr los objetivos?	2	4	4	4	
¿Considera usted que los directivos trabajan y conducen a una transformación y mejora continua de la cooperativa?	3	3	3	3	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia después de mejorar las definiciones de liderazgo transaccional y transformacional.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Raúl Valdiviezo López

Especialidad del validador: Doctor en Gestión Pública

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto validador

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

Anexo 5

Captura de pantalla de la base de datos *Atlas.ti*

The screenshot displays the Atlas.ti software interface for managing code groups. The main window is titled 'Entrevistas 7 Tesis - ATLAS.ti' and is in the 'Administrador de grupos de códigos' view. The interface is divided into several sections:

- Menu Bar:** Archivo, Inicio, Buscar & Codificar, Analizar, Importar & Exportar, Herramientas, Ayuda, Grupos de códigos.
- Toolbar:** Includes icons for 'Nuevo' (Crear grupo, Crear grupo inteligente, Duplicar, Crear instantánea), 'Administrar' (Renombrar, Eliminar, Editar comentario, Editar grupo inteligente, Abrir administrador de códigos), 'Explorar' (Abrir red, Explorar en Internet), and 'Informe' (Exportar a Excel).
- Explorador del proyecto:** Shows a tree view of the project structure, including 'Entrevistas 7 Tesis', 'Documentos (1)', 'Códigos (59)', 'Memos (0)', 'Redes (4)', 'Grupos de documentos', 'Grupos de códigos (3)', 'Grupos de memos (0)', 'Grupos de redes (0)', and 'Transcripciones de multi'.
- Administrador de grupos de códigos:** A table listing code groups with columns for Nombre, Tamaño, Creado por, Creado, Modificado por, and Modificado.

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Compromiso	46	Mobile46	26/07/2023 22:02	Mobile46	26/07/2023 22:02
Liderazgo Transaccional	23	Mobile46	26/07/2023 22:03	Mobile46	26/07/2023 22:03
Liderazgo Transformacional	25	Mobile46	26/07/2023 22:03	Mobile46	26/07/2023 22:03
- Códigos en grupo:** A list of codes currently assigned to the selected group, including 'Capacitacion' which is highlighted.
- Códigos no en grupo:** A list of codes not currently assigned to the group, including 'Conocimientos solidos', 'Diets', 'Estrategias', 'Etica', 'Experiencia', 'Gestion', 'Idoneidad', 'Incentivos', 'Integridad', 'Motivacion', 'Oportunidades', 'Participacion', and 'Transformacion efectiva'.
- Comentario:** A text area for adding a comment to the group.
- Status Bar:** Shows '3 grupos de códigos' on the left and '46 códigos en grupo 13 no en grupo' on the right.

Anexo 6

Entrevistas realizadas

Fecha: 12 julio 2023

Entrevistado 1: José Piscoya – Directivo del Consejo de Administración

Entrevistador: Armín Leonard Collantes

1.- Bien aquí me encuentro en las oficinas de la Cooperativa All América con el señor José Piscoya, directivo del Consejo de administración el muy amable, se dignó a concederme esta entrevista y bueno esperando acá con él realizar una conversación acerca de lo que es el movimiento cooperativo, el compromiso de un directivo con su cooperativa, la cultura y el liderazgo, que también forma parte de una institución.

2.- Buenas tardes señor Piscoya buenas tardes qué tal?

R: ¿Cómo está señor Armin? ¿En qué puedo servirlo?

3.- **Aquí señor Piscoya un momento abusando de su tiempo gracias por habérmelo concedido y simplemente quería ver algunas inquietudes de mi parte hacia su persona en lo que se refiere a ¿El cooperativismo o una cooperativa? ¿Qué concepto tiene? ¿A su manera de ver lo que es una Cooperativa no sé si me podría mencionar al respecto?**

R: Ya encantado este bueno en primer lugar para responder a esta entrevista que le agradezco también quiero decirle que yo como directivo me he informado bastante al respecto antes de postular y he visto de que en las cooperativas en general es para digamos hacer un conjunto de personas y formar una sociedad de socios y para posteriormente Poder servirlos en préstamos una vez que una persona ingresa a una cooperativa como socio, tiene un derecho de hacer préstamos para lo que pueda designarlo él nosotros los directivos vemos en realidad que en primer lugar, una cooperativa tiene que estar formada por personas De capacidad y también este. Que debe servir a la institución sin lucro. Es vida yo sin lucro para poder proyectarnos más adelante y hacer una. Un bien a los socios porque acá, por ejemplo, nosotros recibimos socios. Que, digamos, tengan un sueldo, una pensión. Para poder este. Conformar un cuadro de ellos. Y naturalmente. De que como la cooperativa hace préstamos, tenemos que tener, digamos nosotros. Una seguridad de que van a devolver esa plata, va a pagar

el préstamo que se le da, por eso que mayormente preferimos al cooperativista que sea un trabajador que tenga pensión aquella ya puede asegurarse que tenga pensión, que sea cesante de los ministerios o que esté en actividad, pero que sea Que tenga, digamos, una fuente de ingreso que tenga una boleta de haber que tenga una boleta de haber ese es el y eso que tiene que tener para nosotros poder aceptarlo.

4.- ¿Usted cree que de repente una cooperativa es tan buena opción como un Banco?

R: No es diferente su forma de trabajar el Banco mayormente no es como una cooperativa, porque el Banco solamente este te atiende por decir un préstamo cuando vea que tienes tú un fondo en el mismo Banco, Pero la Cooperativa no. La cooperativa es una entidad donde tú vas aportando tu dinero, vas ahorrando mensualmente que te van descontando hasta llegar a un cierto monto y a partir de ahí ya la cooperativa es. Aceptar disponible que te de préstamo ya porque ya tú estás figurando como un socio, toda vez que. El préstamo va a ser descontado mensualmente. Entonces, nosotros, los dirigentes vemos todo ese caso, para eso formamos unos cuadros que se llaman. De. Eh. Digamos. No cuadro que se llaman de para dirigir a un socio. Tenemos que hacer. Que esté aceptado por el Consejo. Ver lo de dónde viene, cómo viene, qué, qué cantidad. Le damos su antecedente de crédito. Para poder nosotros aceptarlo ya porque de repente hay socios que no tienen la capacidad para la devolución del préstamo, pues no podemos aceptarlo.

5.- ¿Usted que los intereses en las cooperativas y el plazo son asequibles a una persona?

R: Sí bastante asequibles porque se da un bajo interés no es como el Banco, el Banco tes presta, pero un interés alto, entonces más factible la cooperativa porque hay un montón de gente que son cooperativistas, no ajá prefieren a la cooperativa antes que el Banco, porque hubo una época en que en el tiempo, de Fujimori entonces este las cooperativas estaban en una situación alta, porque venía mucha clientela tenía mucha clientela y mayormente no acudían a los bancos porque los bancos les cobraba mucho interés y les demoraba para dar un préstamo, entonces hubo que una queja algo así ante la banca ante la presidencia vio por conveniente cerrar las cooperativas para darle prioridad a la banca.

6.- ¿Entonces considera que de algún modo el movimiento cooperativo de alguna manera por sus ciertas políticas del estado este influyó para que el cooperativismo, digamos, no tenga en la actualidad la fuerza que tuvo aquella vez?

R: Claro tal es así que hubo muchas cooperativas que fracasaron y quebraron muchos socios perdieron sus ahorros y lo que pasa es que ahora han mejorado bastante ya que el cooperativismo ha salido triunfando han evolucionado tenemos muchas cooperativas de ahorro y crédito y otras de servicios múltiples hay mucha diferencia las de ahorro y crédito se benefician más ya que trabajan por lucro y las de servicios múltiples no.

7.- ¿Entonces se puede decir como que las de servicios múltiples tienen un concepto más de ayuda mutua?

R: Exacto más de ayuda mutua a los socios por eso que han descubierto que ha habido desfalcos en cooperativas mucho lucro entonces se ha visto obligado a que el estado intervenga y cierre cooperativas

8.- ¿Y qué opina de esa intervención del estado a las cooperativas?

R: Me parece bien puesto que si uno abre una institución con fines de ayudar al prójimo y a las personas más necesitadas es lógico que si vienen unas cooperativas que solo usan lucro no andan bien y el estado tiene que fiscalizarlas o ver lo que hace pues no debe existir eso

9.- ¿Y Ud. Cree que talvez el directivo tenga que ver con el grado de compromiso que pueda tener con su cooperativa?

R: Si bastante por ejemplo para ser directivos primero tenemos que ser delegados y en ese curso de ser delegados se reciben unas charlas antes de ser directivo para saber el grado de educación de las personas como se desempeñarse cuando sea directivo como aportar como ver que la cooperativa marche bien y los socios estén contentos siempre tienen que tener capacidad para desempeñar ese cargo directivo

10.- ¿Qué opina de ciertas asignaciones que les hacen a los directivos en las cooperativas tengo entendido que son unas dietas Ud. Considera que es necesario una dieta para que el directivo asuma su rol o talvez no?

R: No eso fue creado por disposición de los directivos en este caso el presidente del consejo de administración con la gerencia acordaron dar unas dietas como la directiva comprende ciertos consejos y comités que vienen mensualmente a la Cooperativa para

poner sus puntos de vista sus inquietudes para ver cómo se puede mejorar entonces designaron unas dietas, pero estas deben ser medidas equivalentes de acuerdo a como marche la situación económica de la Cooperativa.

11.- ¿Entonces Ud. Considera que esa asignación que lleva por nombre dieta no debe excederse talvez?

R: Exactamente no debe excederse porque la situación de dietas digamos como consecuencias al momento de hacer los balances el Contador que lleva las cuentas de la Cooperativa o el balance o la gerencia ve que se está gastando mucho en dietas y porque sucede esto porque los directivos hacen demasiadas sesiones seguidas hacen hasta tres o cuatro sesiones seguidas y cada sesión hay que remunerarles la dietas y eso no debe ser porque prácticamente está yéndose en una cosa que no debe acostumbrarse

12.- ¿Ya entonces da entender Ud. que el exceso de estas dietas conlleva a que se excedan las sesiones que no necesariamente sean urgentes, sino que son más por un tema de percibirse?

R: Si y para mí no está bien eso

13.- ¿Como directivo Ud. Piensa que eso no sería dable?

R: Pienso que una dieta se debe dar de acuerdo a la necesidad de la Cooperativa hay que entender por ejemplo hay muchos directivos que solo postulan para eso a veces vienen sin ideas sin nada vienen a lucrarse o por una dieta y a veces no asisten y exigen y eso no está bien estoy de acuerdo que debe existir una dieta, pero también se debe ser consecuente de que no se debe sobrepasar de lo debido

14.-: ¿Entonces según lo que me comenta Ud. el directivo debe capacitarse y no solamente venir por la dieta y debe aportar con ideas a su institución y contribuir a su Desarrollo?

R: Claro tiene que venir a su Cooperativa como ha sido nombrado por el Consejo como un directivo porque en cada sesión que hay cada directivo interviene y da su opinión y ver que aporta para ver qué Podemos hacer para que la Cooperativa surja un poco más y se pueda servir más a sus socios y exponer sus puntos de vista e intercambiar ideas y vemos que si las ideas son buenas entonces se toma en cuenta y se aplica.

**15.-: ¿Entonces para Ud. es muy importante el rol directivo en una Cooperativa?
¿Se puede decir es uno de los pilares para el Desarrollo de la misma?**

R: Si, porque es de acuerdo a ley que toda Cooperativa debe tener sus propios directivos porque de ahí nace todo el manejo de la cooperativa tiene que tener personal dentro del mismo cuerpo directivo y puedan resolver los problemas y se hace una votación para cambiar de personal porque no es eterno el puesto de directivo cada año se hace un llamado para cambiar otros directivos para eso hay una votación previa y los mismos socios eligen a sus directivos y esos nuevos directivos vienen con una mentalidad a veces mejor y ahí viene el progreso de la Cooperativa porque la cooperativa es una institución que nos ayuda mucho porque nos da prestamos nos facilita entonces tenemos que tener buenos directivos y cada que hay elecciones se busca que aquellos que van a ingresar tengan mejores ideas aporten más a su cooperativa para poder surgir porque mientras una cooperativa más alto este mucho mejor porque sirve mejor.

16.-: ¿Qué opina Ud. de algún cargo directivo de los comités de la institución llámese consejo de administración, comité de educación, consejo de vigilancia, comité electoral, comité de educación tengo entendido que cada comité tiene su presidente?

R: Digamos que el reglamento del estatuto dice que una cooperativa debe tener un consejo de administración, un comité de educación, Consejo de vigilancia y un comité electoral porque de ahí salen las inscripciones para que el comité electoral proceda a ver a los que postulan y ahí se somete a una votación y salen nombrados los directivos del comité electoral por eso es necesario que se tenga los consejos y comités así También el comité de educación que es un anexo del consejo de administración cada consejo y cada comité tiene su presidente , su vice presidente y secretario los demás son vocales.

17.- ¿Y en este tema de la presidencia de cada comité o consejo si bien es cierto que se le designa a un directivo como presidente Ud. Considera que el presidente simplemente debe regirse a la labor o También debe inspirar liderazgo hacia sus demás miembros?

R: Si tiene que inspirar liderazgo porque para ser dirigente del consejo de administración vamos a suponer en el momento de las elecciones generales de delegados salen elegidas seis personas de las seis personas las que tienen mayor puntaje son elegidas

para el consejo de administración entonces con ese puntaje se hace instalación interiormente en el local de la cooperativa y ahí por votación secreta se vota quien va a desempeñar el cargo de presidente eso es en la primera votación y en la segunda votación También secreta para el vicepresidente y así sucesivamente eso sucede en los consejos y los comités

18.- Bueno si eso es lo que se refiere en la parte de la elección a lo que me refería específicamente era que ¿Si el presidente de cada comité debe inspirar y ejercer liderazgo ante sus demás integrantes como presidente?

R: Claro es importante.

19.- ¿Es decir Como si fueran sus seguidores?

R: La responsabilidad que tiene el presidente que asume un cargo tiene que convocar a personas que tengan la misma idea que tiene el presidente que dejen bien a la cooperativa por lo tanto él tiene que demostrar y También será escuchado y poder continuar y todos ser una sola idea se trata de superar porque hay veces hay dirigentes que han sido elegidos se han presentado pero tampoco no aportan nada entonces tartar de que los que dirijan una institución sean personas que si tengan ganas de trabajar responsabilidad todo eso se requiere

20.- ¿Entonces prácticamente me comenta Ud. ¿Que para el ejercicio digamos de un cargo directivo es necesario el compromiso, responsabilidad y liderazgo también?

R: Si.

21.- ¿Y cree que en la actualidad en las cooperativas claro no en todas, pero talvez en varias se está adoleciendo de falta compromiso, liderazgo y responsabilidad?

R: Si se ha visto que muchas cooperativas se está adoleciendo no están de acuerdo con una propuesta del presidente por decir si el presidente ve que la cantidad de dietas va a ser un perjuicio para la cooperativa en cuestión económica entonces propone que se baje las dietas y hay unos que no están de acuerdo porque no les conviene que bajen las dietas y se les explica la situación de la cooperativa que no esta tan bien ya sea por disminución de socios o porque fallecen hay que pagar a veces previsión social hay muchas cosas en una cooperativa como le digo señor Armin tiene que estar bien formada por personas que quieran servir porque si no prácticamente es un fracaso.

22.- ¿Talvez identificarse?

R: Claro sino es un fracaso hay cooperativas en que los directivos solo piensan en cuestión de servirse de lucrarse no se dan cuenta que están haciendo un daño a los socios ese dinero que los socios ahorran es con la finalidad que más adelante ellos puedan tener algo con que sostenerse cualquier desgracia que le suceda requieren de su cooperativa porque para eso se han inscrito como socios, pero si un directivo no va a cuidar los intereses de los socios por eso es que hay fracasos.

23.- ¿Entonces está claro que unas de las grandes razones por la que estas cooperativas pierden credibilidad seria por responsabilidad del directivo de no realizar su rol tal y como se comprometió?

R: Se comprometió a una cosa y en el camino sale cambiando de idea entonces ahí viene el malestar y el caos.

24.- ¿Ud. Cree que superando o reforzando estas debilidades la falta de compromiso, la falta de liderazgo, de responsabilidad podrían mejorar las instituciones?

R: Si mucho se ha visto en lima que hay muchas cooperativas que están superadas le cuento que la cooperativa el Tumi hace ocho años estuvo bastante mal casi un paso a la quiebra, pero después entraron nuevos directivos y parece que entraron con un concepto de querer salvar y llevar a esa cooperativa adelante y empezaron a inscribir a varios ministerios y ahora es una cooperativa envidiable que tiene como tres mil socios y se han superado enormemente y es una gran cooperativa, de lo que estaba ahí para fracasar.

25.- ¿De quién depende eso?

R: De los directores que entraron. A veces todo depende del buen director que emerja.

26.- ¿Entonces, ¿cree que, en tiempos de crisis, una cooperativa es una alternativa que incluso puede ayudar al estado?

R: Claro. Por ejemplo, las cooperativas se han salvado muchas veces ahora con estos temas, digamos, que hubo la pandemia, la pandemia, todo eso y todo, que no se ha utilizado en las cooperativas por ningún motivo. Todos los que eran socios, que ha sido socio de las cooperativas se ha utilizado en la cooperativa para hacer préstamos y sobrevivir porque la pandemia trajo un gran fracaso y el estado no estaba satisfaciendo sus necesidades.

27.- ¿No fue suficiente la ayuda del estado?

R: No era suficiente para tanta gente que lo necesitaba. Íbamos a la cooperativa y la cooperativa ha salvado muchas vidas. Incluso dieron préstamos, dieron, dieron apoyo y esas personas se han salvado. Han sido salvados y ahora continúan. creyendo en su cooperativa. Eso es lo que sucede.

28.- ¿Qué tan importante es la intervención del sistema cooperativo frente a estas pandemias o cosas que se dan de improviso?

R: Sí, muy importante. La intervención del sistema cooperativo frente a estas pandemias o cosas que se improvisan, que se presentaron, sin embargo, las cooperativas estuvieron ahí para apoyar... Sí, al Estado. Porque el estado no nos dio mucho dinero. En cambio, los objetivos resolvieron inmediatamente los problemas. Sí.

29.-Entonces, ¿quiere decir que piensa que el cooperativismo es un sistema muy importante para la ayuda y quizás también para el desarrollo?

R: Por supuesto, pero a veces depende de las personas que vayan a realizar esa función. Si hay personas honestas, la competencia tendrá éxito. Porque toman posiciones y se benefician de ello, y no están interesados en el resto.

30.- ¿Cree que tal vez sea por ignorancia, por no conocer sus derechos?

R: Desconocen los derechos del cooperativismo, porque mucha gente está postulando. Pero hay cooperativas que tienen un curso de formación. El curso de formación es importante. Muy importante porque el conferencista es un experto en cooperativismo. Tienen que enseñarles lo que es un delegado, lo que es un director, digamos, un vicepresidente, vicepresidente, todo. Tienen que estar ahí para al menos darles algunas lecciones de que cuando se unen a un objetivo, conocen sus funciones, saben lo que van a hacer. La capacitación es importante. Por supuesto, porque asumir un papel de director implica, como dicen, en un trabajo hay un manual de funciones, para asumir un rol directo, cada directiva en un determinado consejo tiene un trabajo específico. Y tienes que saberlo, a través de la formación, conocerlo, conocer tu estatuto, conocer tus leyes y todos los que dan de bajada, tu estatuto que se forma en la misma institución. Y todo el mundo tiene que saberlo. Están constantemente viendo qué es lo mejor para el equipo. Tiene que ser así. Porque si no, no hay forma de tenerlo ahí constantemente a ese

equipo, porque si no aportan nada para mejorar, es por eso que los períodos son de solo un año.

31.- ¿Entonces no son cargos permanentes?

R: No, cada año se cambian a un período de tiempo de gestión. Así que son una nueva administración. Así que se podría decir que es una estructura.

32.- ¿Es un sistema electoral democrático donde todos tengan la oportunidad?

R: Todos tienen la oportunidad. Solo cuando hay una votación, por ejemplo, se ve que el presidente que ha estado en el cargo ha hecho un buen trabajo, ha colaborado en círculos educativos, ha sido elegido. Luego lo eligen. Ellos lo eligen. El mismo consejo lo reelegirá. Porque eso es lo que dice el estatuto, que la persona que hace bien su trabajo puede ser reelegida nuevamente.

33.- ¿Ah, ya veo? Así es como es, reelegido.

R: Pero, demostrando que ha hecho las cosas bien en el pasado. Por supuesto, por supuesto. Eso ya es, en cualquier caso, el elector, en este caso. Por supuesto, el elector. Que tenga derecho a elegirlo. por la buena gestión sí, claro si no es así, entonces no es la leyenda sí, sí todo eso cambia.

Bueno Sr. Piscoya muy agradecido por esta entrevista la verdad es que ha sido muy productiva y nos enseña mucho para aprender nos animamos a aprender sobre este movimiento y bueno, personalmente he visto que tiene suficiente para nutrir al ciudadano, sobre todo en el tema de la ayuda mutua, la solidaridad y también el acceso a servicios, préstamos, un poco más factible, de repente, que el mercado.

R: Sí, Sr. Armin También estoy feliz de tenerlo aquí Gracias, más bien a ti para servirlo.

A ver si de repente en otra oportunidad también podemos abordar otros temas muchas gracias, esta fue la entrevista con el Sr. José Piscoya Mi nombre es Armin Omar Leonard Collantes, Tesis Gestión del talento humano. Acabo de terminar mi entrevista, Muchas Gracias.

Fecha: 17 julio 2023

Entrevistado 2: Zoila Villarreal – Directivo del Comité Electoral

Entrevistador: Armín Leonard Collantes

Bien, buenos días hoy aquí en las oficinas de la cooperativa. me acaba de conceder una entrevista a la señora Zoila Villarreal, presidenta del comité electoral. Buenos días, señora Zoila. Aquí, para ver si nos puede conceder unas preguntitas relacionadas a lo que es el cooperativismo.

1.- ¿Para usted, que es el cooperativismo?

Bueno, para mí, el cooperativismo lo considero como una institución para ayuda y necesidad para los socios. Una ayuda ya sea en cuestiones de préstamo de dinero, también objetos que la cooperativa nos permite prácticamente hacernos cargo de algunas compras o algo así. Eso lo considero una cooperativa. Muy bien.

2.- ¿Qué se debe tener para ser directivo de la cooperativa?

Debes saber prácticamente de cómo se compone los estatutos. Ahí está. Debes saber uno los estatutos y de las diferentes actividades que a uno le corresponde.

3.- ¿Usted cree que un directivo debe tener compromiso con la cooperativa?

Sí, efectivamente, compromiso legal.

4.- Cómo usted podría describir ese compromiso?

Prácticamente el compromiso debe ser actuar en ayuda de los socios ayuda de los socios, cooperar con la cooperativa, cooperar en lo que necesita la cooperativa.

5.- ¿Usted considera que debe capacitarse un directivo?

Sí, efectivamente, debe capacitarse debe capacitarse para asumir la responsabilidad que uno tenga.

6.- ¿Y en cuanto a tener liderazgo, considera que debe tener liderazgo un directivo, un presidente?

El líder que tiene que conducir a sus subalternos Si, debe tener liderazgo.

7.- ¿usted cree que es importante la cultura?

Si, la cultura es importante, tanto los socios como los representantes de la cooperativa. y la identidad del socio con su cooperativa cumplir con lo que establece el estatuto la identidad es importante.

8.- ¿Usted, usted considera que un directivo debe estar solo por la dieta o no?

No, yo considero que un directivo debe estar para el avance de la cooperativa y en el avance de ayudar a los socios que están en la cooperativa por ejemplo si se encuentra en una situación económica difícil no está en posibilidades de otorgar dietas altas

9.- ¿Usted cree que el directivo debe ajustarse a eso o simplemente irse?

No tiene que ajustarse a la situación económica y a los reglamentos de la cooperativa porque según tengo entendido en otros directivos para ellos se inscriben o se hacen como directivos, pero ellos van por la dieta me parece que eso no es justo.

10.- ¿Por qué le parece que no es justo?

Porque si uno se asocia a una cooperativa es para pertenecer, pertenecer a la cooperativa y según reglamento y ayudar a nuestros socios para aportar con ideas Claro, aportar, aportar con ideas, aportar con enseñanzas.

11.- ¿Y deben tener responsabilidad?

Sí, todo dirigente debe tener responsabilidad.

12.- ¿Qué opinas de las cooperativas a nivel nacional?

Hay cooperativas que están funcionando, pero prácticamente hay unas que están mejores que otras, Pero eso ya depende de nosotros los socios.

13.- ¿En qué depende, por ejemplo?

Depende, por ejemplo, en cumplir con nuestros pagos, en colaborar, en hacernos personas de dar ideas a la cooperativa.

14.- ¿El servicio y el interés que otorga una cooperativa es diferente a un banco talvez sus intereses son más altos?

A mi parecer, me parece que en los intereses no puedo comparar con el banco, porque cada uno tiene su reglamento.

15.- ¿En la cooperativa yo tengo entendido que se da más plazo y hay un poco más de flexibilidad?

El banco te descuenta y punto y no les interesa si tú tienes o no tienes, no hay contemplación como se dice.

16.- ¿Qué panorama tiene de la cooperativa?

Yo la considero para mí ha sido una buena cooperativa y hasta ahora yo la considero, porque siempre me ha sacado de mis problemas, los préstamos que he tenido digamos, cuándo he tenido premuras económicas sí, me ha servido.

17.- Y, por ejemplo, en esta pandemia, ¿usted cree que la cooperativa ha sido una alternativa?

Claro, es una ayuda porque a pesar de que en la pandemia no se podía venir personalmente no se podía venir telefónicamente uno pedía un préstamo y se otorgaban se depositaban a la cuenta de los socios.

18.- ¿Qué opina por ejemplo el aspecto de la corrupción?

Tal vez en algunas cooperativas, puede haber no se puede decir que no porque en algunas cooperativas, ha habido malos manejos.

19.- ¿Por qué cree que se dé eso?

Eso se debe prácticamente a los mismos directivos que no saben manejar la cooperativa, no saben solucionar los problemas que hay en la cooperativa, me parece que todo eso influye.

20.- ¿Tal vez por ignorancia?

No puede ser por ignorancia, sino por falta de responsabilidad o principios de la cooperativa. En varios casos, la Superintendencia ha salido publicado en los periódicos que han intervenido cooperativas. Prácticamente esas cooperativas que han sido intervenidas son por malos manejos. Prácticamente los directivos no han sabido controlar y asumir sus responsabilidades, como se dice. Es decir, una cooperativa, es de ayuda mutua no tienen fines de lucro, ellos han, digamos, como se puede decir, han vulnerado esos principios y lo han visto más bien como una entidad de sacar beneficios. De beneficiarse ellos mismos.

21.- ¿De alguna manera, usted cree que crea desconfianza en las personas?

Sí se crea desconfianza en las personas en los mismos socios. porque pueden pensar que en todas las cooperativas sucede eso claro y entonces ya no la ven como una buena institución sino ya la ven como una institución que en cualquier momento puede fracasar.

22.- ¿Es importante de repente la educación tal vez para los socios y directivos de la cooperativa?

Es importante, la educación para los directivos y también de los socios de pertenecer a su cooperativa como debe ser. Claro, porque desde el momento que es una institución sin fines de lucro, y más bien para cubrir una necesidad, sobre todo, de salud, de educación, veces hasta de vivienda, porque muchos pagan alquiler y todas esas cosas. esta enfermedad de los padres, enfermedad de los hijos, también a veces incluye también eso claro, ha cubierto enfermedad, también situaciones de pandemia ha habido personas que no podían salir y se les ha depositado.

23.-Y en su papel como presidenta de comité electoral, ¿cómo usted lo puede resumir su función?

Me estoy desempeñando de acuerdo al reglamento, me estoy desempeñando, procurando cumplir con todos las normas que del reglamento.

24.- ¿Para usted qué papel juega el comité electoral en la cooperativa?

Es el papel principal me parece porque es el filtro por donde ingresan los delegados para ser directivos claro, prácticamente por la votación de ellos. Y el comité electoral tiene que controlar, digamos, este ingreso debido de acuerdo al reglamento de los postulantes. Porque estos postulantes al ser elegidos delegados muchos de ellos de repente van a ser nuevos directivos también. Claro, depende de la elección, la votación, todo eso. y tiene que cumplir todos los requisitos no se puede evadir ningún requisito para que todo sea legal, bueno, a mí me parece que para ser un buen directivo tiene que cumplir como dice la ley de cooperativas.

25.- ¿Usted cree que es necesario que directivos conozcan sobre la ley de cooperativas?

Sí, es necesario para poder desempeñarse es necesario para poder desempeñar su rol porque por desconocimiento, de repente no desempeña bien su rol de directivo.

26.- ¿Entonces, en cuanto a las necesidades a cubrir ¿usted cree que la cooperativa es una alternativa?

Sí, para mí es una alternativa. también, de alguna manera, creo que cubren otros servicios como la persona fallece, creo. Sí, hay muchos servicios por fallecimiento. fallecimiento, en caso de necesidades que tenga el socio.

27.- ¿Y tengo entendido que este servicio tiene muchos años?

Sí. Y hay casi bastantes socios que son ya adultos mayores. Sí, que efectivamente tienen este servicio y se les ha otorgado eso a los herederos, es decir, no solamente la cooperativa es para préstamos en dinero, sino también otorga beneficios, por previsión social, por fallecimiento.

28.- ¿Cuánto tiempo de socia tiene Ud.?

Yo soy socia desde que está en Jirón Puno. por los años ochenta y tantos, setenta y tantos algo por ahí, no me acuerdo en que año ha sido desde ahí soy socio, mi esposo y yo somos socios.

29.- ¿Usted cree que el cooperativismo debe continuar entonces?

Si, debe continuar porque en otros países el cooperativismo está bien una cooperativa, debe seguir adelante. Para mí es algo que nos ayuda más rápido que el banco. pero sin embargo en el Perú en los últimos años tuvo problemas de esto, como le digo, de directivos. Y eso ha sido una de las razones públicas. El fracaso también viene por los directivos, porque no cumplen con su reglamento, vienen las preferencias, si ponen personas que no merecen estar en ese cargo. A mí me parece que ese es el fracaso, porque nosotros de todos modos cumplimos, porque en nuestro caso nos descuentan por planilla prácticamente se cumple, pero cuando a veces son socios independientes o particulares también tienen un problema que a veces no cumplen.

Gracias por su entrevista, señora Zoila. De repente, otra oportunidad, podré requerirla siempre con su consentimiento.

Gracias también.

Ha sido la entrevista del presidente de comité electoral para la gestión de talento humano.

Muchas gracias.

Fecha: 17 julio 2023

Entrevistado 3: Jorge Pérez – Directivo del Comité de Educación

Entrevistador: Armín Leonard Collantes

Buenas tardes aquí en las oficinas de la cooperativa de servicios múltiples. Estamos con el señor Jorge Pérez, presidente del comité de educación. Él dignamente se ha ofrecido a brindarme una entrevista. algunas preguntas relacionadas con el cooperativismo y el compromiso como directivo del comité de educación.

Buenas tardes señor Pérez.

Buenas tardes señor Armin, buenas tardes. Acá sus órdenes para entrevista que le pueda brindar.

1.-Señor Pérez, ¿usted qué opinión le merece la cooperativa o el cooperativismo?

Bueno, que se formó esta cooperativa con todos para brindar una ayuda económicamente a los señores socios.

2.-Según usted, ¿para qué es una cooperativa?

Para brindar a los socios una ayuda económica.

3.- ¿Y usted considera que la cooperativa en estos últimos tiempos es una alternativa?

Claro, porque nos ayuda, como le voy a repetir, cuando uno está un poco álgido de dinero. Ya uno viene a la Cooperativa y solicita un préstamo, lo que está entendido por los directivos.

4.- ¿Usted como presidente del comité de educación, que nos puede comentar sobre este comité de educación?

Bueno, que digamos, se hacen las tareas que pertenecen a dicha labor del comité de educación que se brinda ayuda y facilidades a los socios tanto en el sentido económico como en el sentido.

5.- ¿Tengo entendido que el Comité de Educación, una de sus actividades es capacitar, educar al socio?

Claro, sí, pero hay veces que no se cumple más por el factor tiempo, Los socios a veces trabajan y una vez que uno sale de aquí se van a otro sitio a trabajar porque digamos, así como estamos en la situación que estamos, uno no puede dejar de buscar otras alternativas por otro lado.

6.-Y usted, en el tiempo que viene, digamos, ejerciendo como directivo en el Comité de Educación, ¿usted ha visto que los directivos o los socios se interesan por aprender en la cooperativa?

Claro, sí se ve eso.

7.-Entonces, ¿usted considera que los socios o los directivos que entran a asumir el cargo están capacitados?

Bueno, no todos, algunos que, como le digo, por el factor tiempo, a veces no acuden a las charlas que se dan.

8.- ¿Usted cree que es bueno capacitarse?

Claro, sí es bueno capacitarse para dar actos para el cargo que uno desempeña.

9.- ¿El rol de directivo para usted es importante el comprometerse como directivo?

Claro, sí.

10.- ¿Cómo por ejemplo?

Por decir, porque siempre vienen personas a solicitar los préstamos y bueno, hay bastante compromiso de los directivos del presidente de la cooperativa como los demás directivos sin antes atender a la solicitud de los socios que vienen a esta cooperativa.

11.-Cuando hay asambleas, por ejemplo, ¿usted puede ver que los directivos realmente aportan o es que de repente no es así?

Bueno, por lo que he visto, siempre están aptos y atentos, para solucionar los problemas que se presenten tanto como laborales como económicos.

12.-En esta época de crisis que ha habido por ejemplo la pandemia, ¿cómo usted cree que la cooperativa ha podido ayudar o de repente no?

Sí, ha habido, claro que no en el sentido como antes, como se hacía antes la pandemia, porque como usted comprenderá, sí y la pandemia prácticamente dos años que duró la gente no venía, no salía a la calle por temor al contagio que habría ocasionado o que ocasionaba.

13.- ¿Usted cree que un presidente, ya sea del Consejo de Administración, Vigilancia, Comité Electoral o en este caso Comité de Educación, ¿debe tener liderazgo?

Sí, lógicamente sí, porque eso conlleva que haya una armonía entre los comités, tanto como los directivos, como el presidente que tiene el cargo de la cooperativa.

14.- ¿Es necesario simplemente ocupar un cargo y nada más?

No, es necesario la responsabilidad que uno debe tener cuando se hace cargo de una directiva, tanto en el ver los problemas que hay en la cooperativa, que se presenten, como ayudar también al socio que viene a solicitar un préstamo.

15.- ¿Y usted qué opina de las dietas que se otorgan a los directivos?

Bueno, sí eso ayuda un poco tanto económicamente, porque como usted verá los sueldos son muy bajos y prácticamente no ayudan mucho.

16.- ¿Usted cree que una dieta debe ser elevada o debe ser acorde con la economía de la cooperativa?

Debería llevarse a acorde con el presupuesto en la cooperativa, que no se vea afectada la solvencia que tenga la cooperativa; bueno, eso ya depende del presidente de elevar o de disminuir la dieta.

17.- Si por ejemplo se elige a directivos y se les explica, que no va a ver dietas tan altas, ¿aceptaría el cargo o no lo aceptaría?

Por compromiso aceptaría, porque cuando la cooperativa estaba bien, uno gozaba también cuando había tiempo de solvencia, digamos, una ayuda también.

18.- ¿Entonces, usted da a entender que usted se acoplaría a la situación económica de la cooperativa?

Claro, sí.

19.- Y en el tiempo que tiene como socio, ¿Usted cree que una cooperativa es un apoyo para el Estado?

Bueno, sí apoyaría en el sentido de que el Estado no otorga unos beneficios de sueldos a la persona, entonces se tiene que recurrir a una cooperativa lógicamente sí.

20.- Y en cuanto a un banco, ¿usted cree que en la cooperativa el interés más bajo o no?

Los bancos trabajan con intereses mucho más altos.

21.- ¿Quién le da más plazo?

En las cooperativas es un plazo que es un poco más largo.

22.- Y, por ejemplo, si van a un banco a pedir préstamo, ¿le ponen objeciones tal vez por la edad?

Sí, ponen objeciones, hay casos que ya pasan de 80 años que ya los bancos no brindan préstamos a la persona, por temor a que se vayan a morir, entonces ya no se puede cobrar esa deuda, entonces hay bancos que no dan préstamos a los adultos mayores.

23.- ¿Y en la cooperativa pasa eso?

En la cooperativa sí, todavía ayudan a los socios.

24.- ¿No se toma en cuenta por la edad?

Muy raro, muy raro que yo vea que se solicita un préstamo y nos atienden en el momento. eso ayuda a que uno salga de apuro.

25.- ¿No le dicen que por la edad no le pueden dar?

No, no. En mi caso por ejemplo no, porque siempre que estoy aquí en la cooperativa los años que tengo siempre he solicitado prestamos nunca me han negado y así que uno está predispuesto a seguir con la cooperativa aportando y ayudándole.

26.- ¿Usted ve que funcionan, están funcionando todavía cooperativas?

Sí, estoy viendo que ya varias cooperativas ya han colapsado. Hay varias, no sé exactamente qué cooperativa, pero he visto que ya están colapsando con el servicio que brindan.

27.- ¿Y por qué cree que están colapsando esas cooperativas?

Bueno, a veces por la negligencia de los directivos que no ejercen un compromiso, tal vez claro, de repente faltan esos compromisos que adquirieron de ser presidente de la cooperativa, entonces ya vienen los problemas internos y eso en varias cooperativas se ha visto y eso es por eso que han colapsado.

28.- ¿Quiere decir entonces que para usted el comportamiento de la directiva, el compromiso tiene que ver mucho en el progreso o en el colapso?

En el progreso de la cooperativa que en la cual estamos perteneciendo.

29.- ¿Cree que es oportuno en estas épocas que se creen cooperativas o usted considera que tal vez no?

Bueno, a mi parecer ya no veo que sigan saliendo cooperativas ya.

30.- ¿Por qué cree que no?

Por los problemas que hay tanto de problemas que se presentan.

31.- ¿De repente usted observa que no hay mucho compromiso de las personas?

Claro, eso es lo que se observa, que ya no hay mucho compromiso para seguir en las cooperativas. Entonces la gente ya no acude. salvo que sea una cooperativa, bueno, grande, entonces ahí sí, digamos, pero ya cooperativas pequeñas y ya parece que ya no atienden y uno tampoco no puede ser parte de ellas.

32.- Tal vez que no asumen con conciencia su rol?

Claro, su rol protagónico. Entonces eso crea desconfianza en el socio tal vez. Lógicamente que sí. Ya la gente ya no va.

33.- ¿Usted cómo ve el comportamiento de una cooperativa frente a una crisis?

Sería cuestión de que el presidente y los demás directivos pongan un poco de más empeño en atender a los asociados, claro que la responsabilidad y el compromiso son claves para que una cooperativa pueda mejorar. Pues pueda funcionar y pueda brindar mejor atención a los socios en época de crisis.

34.- ¿Antes, ¿cómo era para usted el servicio, específicamente acá en esta cooperativa?

Bueno, se notaba bastante interés de parte de los directivos. Yo también he vivido esa, etapa antes de la cooperativa y bueno dentro de lo normal seguimos todavía al frente y brindando ayuda, aunque ya no se podría decir como antes, pero de todas maneras se da una ayuda a los socios.

35.- ¿Usted cree que tal vez en una cooperativa se puede lucrar?

Hay varias cooperativas que han colapsado por ese problema por el lucro, por el lucro, es eso de afán de lucro claro, sí, hay varias porque tengo entendido que una cooperativa es para sin fines de lucro, de ayuda mutua claro.

36.- ¿Usted cree que han lucrado algunas personas?

Bueno, porque como usted comprenderá la situación que uno vive, entonces lógicamente hay la plata a la mano, entonces los directivos, se aprovechan de eso, entonces ahí vienen los problemas ya tanto económicos como de la cooperativa.

37.- ¿En la asamblea no cree que tal vez que hay responsabilidad también de los delegados que no han elevado su voz de protesta?

Claro hay veces que uno se presenta una asamblea y hay veces que la gente no va, ya sea por motivos de trabajo o salud, entonces, no se puede coordinar como debe ser entre los directivos y los socios.

38.- ¿Usted cree que de alguna manera en las cooperativas se ha insertado la corrupción?

Bueno, si hay cooperativas no han sabido llevar bien las cuentas de dicha cooperativa, entonces eso ocasiona aquellos problemas de desfalco, de la posesión ilícita de plata.

39.- ¿Tal vez sea por estas cosas por desconocimiento o ignorancia del directivo?

Bueno, yo le diría que no por ignorancia, porque el presidente sabe a lo que está bien o mal sabe bien eso. El presidente sabe bien eso y aprovechan que no hay un control.

40.- ¿Entonces se puede decir ya con premeditación que actúan tal vez?

Claro.

41.-Y finalmente señor Pérez, ¿qué palabras finales podría dar?

Bueno, lo que yo quisiera y diría a los demás socios de la cooperativa que pertenecemos, que poner un poquito más de empeño, tratar de mejorar esta cooperativa. En este momento no hay muchos socios y que sigan atendiendo dentro de las posibilidades que hay.

Muy bien, señor Pérez. Le agradezco por su entrevista. Ha sido la entrevista del señor Jorge Pérez para la tesis de la gestión del talento humano.

Fecha: 18 julio 2023

Entrevistado 4: Directivo del Consejo de Vigilancia

Entrevistador: Armin Omar Leonard Collantes

Entrevistador: Buenos días, agradezco su tiempo para esta entrevista para optar por la tesis de grado de Maestro en Gestión Pública con el Título: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023. Comenzaremos con la primera pregunta:

Entrevistado: Ok. Está bien.

Entrevistador: ¿Cree usted que el directivo debe tener un buen nivel de compromiso con la cooperativa?

Entrevistado: Sí, por supuesto. Como directivo, es nuestra responsabilidad estar completamente comprometidos con la cooperativa y trabajar arduamente para el beneficio de nuestros socios. Sin compromiso, no podemos lograr el crecimiento y la estabilidad que buscamos

Entrevistador: ¿Cuáles son los valores y normas que debe adoptar un directivo?

Entrevistado: Los valores clave que debemos adoptar son la honestidad, la transparencia y el trabajo en equipo. También debemos respetar las normas establecidas por la cooperativa y asegurarnos de que se cumplan en todo momento.

Entrevistador: ¿Cuál es el nivel mínimo que debe tener el perfil de un directivo y en qué medida le favorece capacitarse?

Entrevistado: No hay un nivel específico requerido, pero es importante tener experiencia previa en la cooperativa y conocimiento en el área que lideramos. La capacitación siempre es beneficiosa para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Entrevistador: ¿Cuál es la responsabilidad que tiene el directivo respecto a las funciones de la cooperativa?

Entrevistado: Nuestra responsabilidad es garantizar que la cooperativa funcione de manera eficiente y que se cumplan los objetivos establecidos por los socios. También debemos asegurarnos de tomar decisiones responsables para el beneficio de todos.

Entrevistador: ¿Considera usted que la cooperativa logra cumplir con sus objetivos?

Entrevistado: Sí, en general, creo que hemos logrado algunos de nuestros objetivos, pero también hay áreas en las que necesitamos mejorar. Hemos enfrentado desafíos en

los últimos años, pero seguimos trabajando para adaptarnos y alcanzar nuestros objetivos a largo plazo.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos otorgan recompensas a los colaboradores cuando se logran los objetivos?

Entrevistado: Lamentablemente, en nuestra cooperativa no contamos con un sistema formal de recompensas para los colaboradores cuando se alcanzan los objetivos. Sin embargo, estamos abiertos a considerar esta posibilidad en el futuro para reconocer y motivar a nuestro equipo.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos inspiran liderazgo a los miembros de la cooperativa?

Entrevistado: Creo que, como directivos, hemos sido un poco tímidos en inspirar el liderazgo entre los miembros de la cooperativa. Es un área en la que necesitamos mejorar y demostrar un mayor compromiso con el desarrollo del liderazgo entre nuestro equipo.

Entrevistador: ¿Considera usted que los miembros de la cooperativa tienen un objetivo común y una visión compartida?

Entrevistado: Sí, creo que en general nuestros miembros comparten un objetivo común, que es brindar servicios de calidad a nuestros socios y la comunidad. Sin embargo, es importante trabajar para fortalecer aún más esa visión compartida y asegurarnos de que todos estén alineados con nuestros valores cooperativos.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos siempre motivan a los colaboradores para lograr los objetivos?

Entrevistado: Como directivos, nos esforzamos por motivar a nuestros colaboradores, pero reconocemos que podemos mejorar en este aspecto. Estamos implementando estrategias para fomentar la motivación y el reconocimiento del esfuerzo de nuestros empleados.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos trabajan y conducen a una transformación y mejora continua de la cooperativa?

Entrevistado: Estamos conscientes de que debemos trabajar para lograr una transformación y mejora continua. Hemos comenzado a implementar cambios en

nuestras estrategias y estamos comprometidos a adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros socios y del mercado.

Fecha: 18 julio 2023

Entrevistado 5: Directivo del Consejo de Administración de Cooperativa

Entrevistador: Armin Omar Leonard Collantes

Entrevistador: Buenos días, agradezco su tiempo para esta entrevista para optar por la tesis de grado de Maestro en Gestión Pública con el Título: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023. Comenzaremos con la primera pregunta:

Entrevistado: Está bien.

Entrevistador: ¿Cree usted que el directivo debe tener un buen nivel de compromiso con la cooperativa?

Entrevistado: Totalmente de acuerdo. El compromiso es esencial para guiar a la cooperativa hacia un futuro exitoso. Debemos liderar con el ejemplo, mostrando pasión y dedicación en cada decisión y acción que tomemos.

Entrevistador: ¿Cuáles son los valores y normas que debe adoptar un directivo?

Entrevistado: Como directivos, debemos abrazar valores como la solidaridad, la equidad y la responsabilidad. Nuestras normas deben promover la participación de todos los socios en la toma de decisiones importantes.

Entrevistador: ¿Cuál es el nivel mínimo que debe tener el perfil de un directivo y en qué medida le favorece capacitarse?

Entrevistado: Aunque no se requiera una formación profesional, es importante tener conocimientos sólidos sobre la operación de la cooperativa y los principios cooperativos. La capacitación nos ayuda a mejorar nuestras habilidades de liderazgo y toma de decisiones.

Entrevistador: ¿Cuál es la responsabilidad que tiene el directivo respecto a las funciones de la cooperativa?

Entrevistado: Como directivos, nuestra responsabilidad es liderar estratégicamente la cooperativa, asegurando la satisfacción de nuestros socios y el crecimiento sostenible de la misma.

Entrevistador: ¿Considera usted que la cooperativa logra cumplir con sus objetivos?

Entrevistado: Es cierto que hemos tenido dificultades para alcanzar todos nuestros objetivos, pero estamos enfocados en identificar las áreas de mejora y desarrollar estrategias para cumplir con nuestras metas en el futuro.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos otorgan recompensas a los colaboradores cuando se logran los objetivos?

Entrevistado: Reconocemos el esfuerzo de nuestros colaboradores cuando se logran los objetivos, pero aún no hemos establecido un sistema de recompensas formal. Estamos trabajando en la implementación de un plan de incentivos para motivar a nuestro equipo.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos inspiran liderazgo a los miembros de la cooperativa?

Entrevistado: Reconozco que podemos hacer más para inspirar el liderazgo entre nuestros miembros. Estamos trabajando en brindar oportunidades de capacitación y mentoría para que todos puedan crecer en sus roles y contribuir al éxito de la cooperativa.

Entrevistador: ¿Considera usted que los miembros de la cooperativa tienen un objetivo común y una visión compartida?

Entrevistado: Creo que tenemos un objetivo común, pero hemos notado que algunos miembros pueden tener diferentes interpretaciones de nuestra visión. Como directivos, estamos comprometidos a fomentar la comunicación y la cohesión en la cooperativa para que todos podamos trabajar hacia el mismo propósito.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos siempre motivan a los colaboradores para lograr los objetivos?

Entrevistado: Hemos sido conscientes de la importancia de motivar a nuestros colaboradores. Estamos trabajando en establecer un ambiente de trabajo positivo y brindar incentivos para que se sientan comprometidos con el logro de nuestros objetivos.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos trabajan y conducen a una transformación y mejora continua de la cooperativa?

Entrevistado: Como directivos, nos vemos a nosotros mismos como agentes de cambio en la cooperativa. Estamos trabajando en colaboración con todos los miembros para impulsar una mejora continua en nuestras operaciones y servicios.

Fecha: 18 julio 2023

Entrevistado 6: Directivo del Consejo de Vigilancia de Cooperativa

Entrevistador: Armin Omar Leonard Collantes

Entrevistador: Buenos días, agradezco su tiempo para esta entrevista para optar por la tesis de grado de Maestro en Gestión Pública con el Título: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023. Comenzaremos con la primera pregunta:

Entrevistado: Listo.

Entrevistador: ¿Cree usted que el directivo debe tener un buen nivel de compromiso con la cooperativa?

Entrevistado: Sin duda alguna, el compromiso es clave para fortalecer la cooperativa. Como directivos, debemos sentirnos orgullosos de nuestra labor y asegurarnos de que nuestros socios confíen en nuestro liderazgo.

Entrevistador: ¿Cuáles son los valores y normas que debe adoptar un directivo?

Entrevistado: La responsabilidad, la ética y la empatía son valores esenciales que debemos adoptar. Nuestras normas deben enfocarse en el beneficio colectivo y en el cumplimiento de los principios cooperativos.

Entrevistador: ¿Cuál es el nivel mínimo que debe tener el perfil de un directivo y en qué medida le favorece capacitarse?

Entrevistado: El nivel mínimo debe incluir un buen entendimiento de cómo funciona la cooperativa y el compromiso de aprender y mejorar constantemente. La capacitación nos brinda oportunidades para crecer como líderes y fortalecer nuestra gestión.

Entrevistador: ¿Cuál es la responsabilidad que tiene el directivo respecto a las funciones de la cooperativa?

Entrevistado: Tenemos la responsabilidad de representar los intereses de los socios y asegurarnos de que sus necesidades sean atendidas. También debemos velar por la gestión financiera adecuada y el cumplimiento de las normas establecidas.

Entrevistador: ¿Considera usted que la cooperativa logra cumplir con sus objetivos?

Entrevistado: Reconozco que hemos tenido dificultades para cumplir con todos nuestros objetivos. Es importante que nos unamos como equipo y encontremos soluciones creativas para avanzar y tener éxito en nuestra misión.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos otorgan recompensas a los colaboradores cuando se logran los objetivos?

Entrevistado: En el pasado, no hemos sido consistentes en el reconocimiento y recompensa de nuestros colaboradores, pero es algo en lo que estamos trabajando para mejorar. Creemos que un sistema de incentivos puede ser beneficioso para fortalecer el compromiso de nuestro equipo.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos inspiran liderazgo a los miembros de la cooperativa?

Entrevistado: Inspirar liderazgo es una responsabilidad clave de los directivos. Aunque hemos tenido desafíos, estamos implementando programas de desarrollo para que nuestros miembros adquieran habilidades de liderazgo y se sientan empoderados para tomar decisiones.

Entrevistador: ¿Considera usted que los miembros de la cooperativa tienen un objetivo común y una visión compartida?

Entrevistado: Aunque tenemos un objetivo común en teoría, en la práctica hemos enfrentado cierta falta de cohesión entre los miembros. Es importante que trabajemos en la comunicación y el trabajo en equipo para fortalecer nuestra visión compartida.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos siempre motivan a los colaboradores para lograr los objetivos?

Entrevistado: A veces hemos enfrentado dificultades para mantener la motivación de nuestros colaboradores. Estamos explorando formas de brindar oportunidades de crecimiento y reconocer su trabajo para que se sientan más comprometidos con nuestros objetivos.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos trabajan y conducen a una transformación y mejora continua de la cooperativa?

Entrevistado: Reconozco que hemos tenido dificultades para conducir una transformación efectiva. Sin embargo, estamos aprendiendo de nuestros errores y buscando soluciones para mejorar la cooperativa de manera constante.

Fecha: 18 julio 2023

Entrevistado 7: Directivo del Comité Electoral de Cooperativa

Entrevistador: Armin Omar Leonard Collantes

Entrevistador: Buenos días, agradezco su tiempo para esta entrevista para optar por la tesis de grado de Maestro en Gestión Pública con el Título: Análisis del compromiso de los directivos con la cultura institucional en una cooperativa de servicios múltiples, en Lima, 2023. Comenzaremos con la primera pregunta:

Entrevistador: ¿Cree usted que el directivo debe tener un buen nivel de compromiso con la cooperativa?

Entrevistado: Sí, el compromiso es fundamental para mantener la cohesión en la cooperativa. Debemos estar comprometidos con los valores cooperativos y el bienestar de todos los socios.

Entrevistador: ¿Cuáles son los valores y normas que debe adoptar un directivo?

Entrevistado: Estoy de acuerdo. Los valores de integridad, respeto y colaboración son fundamentales para fortalecer nuestra cooperativa. Las normas deben ser claras y aplicadas de manera justa para mantener la armonía entre los socios.

Entrevistador: ¿Cuál es el nivel mínimo que debe tener el perfil de un directivo y en qué medida le favorece capacitarse?

Entrevistado: No es necesario contar con formación profesional, pero es esencial tener experiencia práctica en el ámbito cooperativo. La capacitación puede proporcionar nuevas perspectivas y herramientas para una gestión más efectiva.

Entrevistador: ¿Cuál es la responsabilidad que tiene el directivo respecto a las funciones de la cooperativa?

Entrevistado: Nuestra responsabilidad es asegurar el buen funcionamiento de la cooperativa, supervisar las operaciones y garantizar que se sigan los principios cooperativos en todas las actividades.

Entrevistador: ¿Considera usted que la cooperativa logra cumplir con sus objetivos?

Entrevistado: Hemos logrado algunos objetivos, pero no podemos ignorar la disminución de socios. Necesitamos evaluar nuestras estrategias y rediseñar nuestras acciones para atraer a más socios y cumplir con nuestras metas.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos otorgan recompensas a los colaboradores cuando se logran los objetivos?

Entrevistado: Como directivos, sabemos del esfuerzo de nuestros colaboradores, pero no hemos implementado un sistema formal de recompensas. Vemos esto como una oportunidad para mejorar y aumentar la satisfacción y retención de nuestros empleados.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos inspiran liderazgo a los miembros de la cooperativa?

Entrevistado: Hemos sido conscientes de la necesidad de inspirar liderazgo en nuestra cooperativa. Estamos trabajando en establecer un ambiente en el que todos los miembros se sientan motivados para liderar y contribuir con sus ideas.

Entrevistador: ¿Considera usted que los miembros de la cooperativa tienen un objetivo común y una visión compartida?

Entrevistado: Sí, nuestros miembros comparten el objetivo de brindar servicios múltiples de calidad, pero es necesario mejorar la comunicación y la participación para garantizar que todos estén comprometidos y tengan una visión compartida clara.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos siempre motivan a los colaboradores para lograr los objetivos?

Entrevistado: Reconocemos que la motivación es fundamental para el éxito de la cooperativa. Estamos trabajando en mejorar nuestras habilidades de liderazgo y en la implementación de un plan de incentivos para inspirar y reconocer el esfuerzo de nuestro equipo.

Entrevistador: ¿Considera usted que los directivos trabajan y conducen a una transformación y mejora continua de la cooperativa?

Entrevistado: Estamos comprometidos a conducir a la cooperativa hacia una mejora continua. Estamos revisando nuestras prácticas y buscando oportunidades para innovar y crecer.

CAPTURA DE PANTALLA DE INFORME FINAL REVISADO

The screenshot displays the CLEMENTINA virtual platform interface. The browser address bar shows the URL: `uvvc.edu.pe/mod/turnitintooltwo/view.php?id=2405842`. The page title is "Informe final revisado". The main content area shows the course details: "B1 - DISEÑO Y DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN - LIMA NORTE - MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO - 202301". Below this, there is a section for "Mis envíos" (My submissions) with a sub-section for "Parte 1". A table lists the submission details:

Título	Fecha de inicio	Fecha Esperada	Fecha de publicación	Puntos disponibles
Informe final revisado - Parte 1	23 jul 2023 - 00:00	31 jul 2023 - 23:59	31 jul 2023 - 21:28	100

Below the table, there is a "Refrescar Envíos" button. A second table shows the submission details for the selected entry:

Ver Recibo Digital	Título del Envío	Identificador del trabajo de Turnitin	Enviado	Similitud	Calificación
	Análisis de Compromiso de directivos de Cooperativa Lima 2023	2138339813	30/07/2023 23:29	19%	-- Entregar Trabajo

The Windows taskbar at the bottom shows the system time as 11:05 a.m. on 31/07/2023.