

***Estructura organizacional y  
estilos de liderazgo en  
Cooperativas de Ahorro y  
Crédito de Pichincha***



***Organizational structure and leadership styles in Savings and  
Credit Cooperatives of Pichincha***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2017, Volumen 5, número 1***

**Sandra Patricia Galarza Torres<sup>1</sup>, Juanita del Carmen García Aguilar<sup>1</sup>, Lenin Ballesteros Trujillo<sup>1</sup>, Víctor Emilio Cuenca Caraguay<sup>2</sup>, Angie Fernández Lorenzo<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctorando en el programa de Administración en la Universidad Nacional de La Plata. Profesora del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador. Correo electrónico: spgalarza@espe.edu.ec ; jcgarcia@espe.edu.ec ; laballesteros@espe.edu.ec

<sup>2</sup>Profesor del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador. Correo electrónico: vecuenca@espe.edu.ec ; angie821218@gmail.com

---

**RESUMEN**

Los estudios sobre liderazgo resultan de mucho interés tanto para las organizaciones como para los científicos de la administración, por la existencia de una diversidad de teorías y modelos que se han venido perfeccionando con el paso del tiempo. El objetivo de esta investigación es determinar cualitativamente los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia Pichincha y relacionarlos con las estructuras organizacionales a través de las cuales operan estas instituciones. La metodología se basó en la aplicación de encuestas a directivos de 60 cooperativas, tomando como referencia las variables

**ABSTRACT**

Leadership studies are of great interest to organizations and management scientists, because of the diversity of theories and models that have been perfected over time. The objective of this research is to qualitatively determine the leadership styles used by the managers of the Savings and Credit Cooperatives of Pichincha province, and to relate them to the organizational structures through which these institutions operate. The methodology was based on the application of surveys to managers of 60 cooperatives, taking as reference the variables raised by Bass and Avolio in their "Multifactorial Questionnaire on MLQ Leadership" and the

planteadas por Bass y Avolio en su "Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo MLQ", unido a otras metodologías para la evaluación de la estructura organizacional. Se concluye que en las cooperativas estudiadas los estilos utilizados por directivos son: transaccional, transformacional y Laissez Faire, siendo este último el que predomina en las estructuras organizacionales de las cooperativas.

**Palabras clave:** liderazgo; habilidades directivas; Estructura Organizacional; Cooperativas de Ahorro y Crédito.

---

## INTRODUCCIÓN

El sector de la economía popular y solidaria por varios años en Ecuador no fue considerado parte del sistema financiero nacional, sino un grupo minoritario en cuanto al manejo de actividades financieras y montos transaccionales. Su protagonismo e inclusión formal en la economía del país se logra mediante la Asamblea Nacional Constituyente de Montecristi (Ecuador, 2008a), que particularmente como parte del sector financiero es reconocido de conjunto con los sectores público y privado. En mayo de 2012 se crea consecuentemente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como eje vertebral de la

organizational structure was obtained by another methodologies. It is concluded

that in the cooperatives studied the styles used by managers are: transactional, transformational and Laissez Faire, the latter being the predominant in the organizational structures of cooperatives.

**Key words:** Leadership; Management Skills; Organizational Structure; Savings and Credit Cooperatives.

---

transformación del sector de las cooperativas y asociaciones financieras y no financieras, cuyo reconocimiento permite que estas tomen mayor protagonismo dentro de la economía, debido al alcance que tienen en actividades marginales con condiciones socioeconómicas menos favorables (Jácome & Ruiz, 2015), determinándose por la Ley de Economía Popular y Solidaria (Ecuador, 2008b) que "Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares". Es así que las cooperativas son divididas en segmentos de acuerdo al monto de activos que poseen: segmento uno, activos mayores a 80 millones; segmento dos, de 20 millones hasta 80 millones; segmento tres, de 5 hasta 20 millones; segmento cuatro, de 1 millón hasta 5 millones; segmento 5, hasta 1 millón de dólares en activos.

En la provincia de Pichincha los segmentos cuatro y cinco tienen un peso porcentual del 76%, los que han sido elegidos para

estudiar, precisamente porque por su tamaño han resultado hasta el momento de menos interés para la realización de estudios sobre temas de gestión directiva y estructura organizacional.

La Dirección como elemento del proceso administrativo se sustenta en gran medida sobre las teorías del liderazgo. Toda organización, desde la más antigua y rígida, hasta la más moderna y flexible, tienen en común la presencia de un grupo de personas que planifican, lideran, comunican y controlan las actividades de la misma. Se puede decir entonces que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del esfuerzo, conocimiento, capacidades y cualidades de sus directivos (Estrada, 2007) y la capacidad que este tenga de acompañar, conducir y mostrar la ruta a seguir (Ganga & Navarrete, 2013). La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo promueve al líder que incentiva a las personas y propicia un clima apto para la solución de los problemas (Ramos & Triana, 2007), facilitando comprender el concepto de líder transaccional y transformacional, siendo el primero en el que los líderes premian o sancionan a sus seguidores en función de su rendimiento conforme o no al esperado (Ganga & Navarrete, 2013), siendo fundamental la recompensa (Barreto, 2013) mientras que los líderes transformacionales van más allá de las tareas, siendo claves en etapa de transformaciones importantes de las organizaciones (Contreras & Barbosa, 2013). A su vez, la combinación de estilos

de liderazgo es posible a partir de lo propuesto por Bass y Avolio (2006), donde se incluye el estilo Laissez Faire.

En Ecuador, al igual que en la mayoría de países latinoamericanos, las empresas se enfrentan a retos cada día más grandes, devenidos del alto grado de competitividad del mercado, cambios en la coyuntura política y económica, perfiles y competencias del talento humano cada vez más complejas y especializadas; en fin, demandas al interior de sus estructuras organizacionales, donde el rol de sus directivos está jugando un papel preponderante en la adaptación de estas a los nuevos escenarios laborales.

A pesar de que el estudio del liderazgo tiene mucha trayectoria, los modelos desarrollados no contemplan las particularidades culturales y sociales de Ecuador ni cooperativas (Fernández, Fernández, Rivera & Calero, 2016). Por ejemplo Aroca, (2014) valora el liderazgo desde la óptica de los subordinados al interior de las empresas productoras de calzado en Ecuador, concluyendo que los empleados no reconocen en sus directivos el perfil de liderazgo.

En todo el mundo existen empresas de tipo familiar (Casillas, Díaz, Rus & Vázquez, 2014) donde las funciones de líder se heredan de generación en generación, o instituciones públicas donde las direcciones son entregadas bajo razones de confianza entre quienes conforman el grupo político de turno. Bajo esta realidad, son escasas

las prácticas de reconocimiento y promoción de trabajadores a cargos directivos por sus méritos, lo que nos lleva a pensar en la diferencia que existe entre lo que es el liderazgo y la dirección, conceptos muchas veces disociados que dificultan el reconocimiento de estas características.

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito, esta realidad no es distinta, los cargos directivos son asignados bajo criterios de confianza entre los socios y esto, muchas veces, provoca la falta de reconocimiento y legitimidad en el ejercicio del liderazgo. Empiezan entonces a desarrollarse prácticas autoritarias de amedrentamiento y sanción, lo que descompone el clima organizacional y crea ambientes de trabajo hostiles. Aquel jefe que no comunica adecuadamente, no conoce la realidad de la organización, no toma en cuenta las ideas y opiniones de sus equipos de trabajo, confunde, desorienta y altera el desenvolvimiento de ese conglomerado humano (Galán, 2014; Gilli, Arostegui, Doval, Iesularo & Shulman, 2007).

Por su parte, la estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo buscando la relación entre los procesos internos y el entorno, así como también permite la concordancia de las actividades (Mintzberg, 1979). Para Sanchis, Herrera & Soriano (2001), en las cooperativas de crédito españolas algo más de las dos terceras partes tienen un organigrama formalmente establecido mientras que para el resto de las

cooperativas no lo tienen; posiblemente esto se deba a que estas cooperativas son de menor tamaño y no les resulta ineludible las relaciones de jerarquía y departamentalización. Por otra parte, estudios realizados a las cooperativas de América Latina muestran que las mismas tienen diversos orígenes, antigüedad, tamaño, oferta de productos, estructuras organizativas (Coque, 2002).

Resulta interesante entonces determinar cuál es el estilo de liderazgo que define a los directivos de las cooperativas, lo que puede contribuir a la caracterización de este tipo de organizaciones, así como a avizorar su desempeño y problemática devenida de la presencia e influencia del líder en estas instituciones. De ahí que el objetivo de la presente investigación es determinar cualitativamente los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos cuatro y cinco de la provincia Pichincha y relacionarlos con las estructuras organizacionales a través de las cuales operan estas instituciones.

## **MÉTODO**

El presente estudio forma parte del proyecto de investigación "Gestión Directiva, Administrativa y Social. Caso de estudio Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha" (Cuenca, García, Fernández & Galarza, 2016), cuya población de estudio fueron las cooperativas de los segmentos cuatro y cinco, reportadas por

la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en 2016.

Para el cálculo del tamaño de muestra se aplicó la fórmula del método de estimación simple para el Muestreo Irrestricto Aleatorio (Calero, 2003). Los parámetros definidos fueron: población ( $N = 165$ ); nivel de significación ( $\alpha = 0,05$ ); error absoluto ( $d = 0,10$ ); valor de la probabilidad ( $P = 0,5$ ). El tamaño de muestra calculado es de 60 cooperativas.

Para la determinación de la cantidad de cooperativas por segmento se aplicó la fórmula del cálculo de la muestra por estratos con asignación proporcional (Calero, 2003), con lo que se obtuvo, 19 para el segmento cuatro y 41 para el segmento cinco. Para garantizar la selección aleatoria de las 60 cooperativas, se empleó la Tabla de Números Aleatorios de (Kendall & Babington, 1939).

El instrumento utilizado para la recolección de información sobre los estilos de liderazgo se basó en la propuesta metodológica planteada por los autores Bass y Avolio, en su denominado "Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo MLQ" adaptado por Morales (2014) que incluye la evaluación de 26 ítems: 16 de ellos al estilo transformacional, 7 al estilo transaccional y 3 al estilo Laissez Faire. Las variables planteadas en este instrumento permitieron la evaluación de las percepciones de actitudes y comportamiento expuestos por el líder.

En lo que tiene que ver con el análisis de la estructura organizacional, las variables se adaptaron de Fernández (2011) y Marín (2012), seleccionándose subvariables tales como: coordinación (Marcuello & Nachar, 2013), formalización, agrupación de unidades, tamaño y toma de decisiones (Narvarte & Careaga, 2016).

El procesamiento de los datos se realizó con SPSS v21, obteniéndose: Alfa de Cronbach, para medir la confiabilidad de los instrumentos, medias de tendencia central y prueba t de Student para establecer diferencias significativas entre los resultados.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La técnica Alfa de Cronbach, aplicada a 107 elementos, cuyo coeficiente alfa fue 0,862 permitió garantizar la fiabilidad de los instrumentos utilizados, en donde los datos presentan diferencias significativas en los resultados de la Prueba t en seis ítems del cuestionario utilizado. Tres de ellos se encuentran relacionados al estilo transformacional (Tabla 1): desarrollo formas de motivarles (0,07), potencio su optimismo hacia el futuro (0,07), procuro que vean los problemas como oportunidades para aprender (0,02). El cuarto y quinto ítem (Tabla 2) respectivamente se asocian al estilo de liderazgo transaccional: les hago ver que sé reconocer su logros (0,003), evito intervenir excepto cuando no se consiguen los objetivos (0,05). El sexto ítem (Tabla

3) se asocia al liderazgo Laissez Faire, evito involucrarme en su trabajo (0,01).

**Tabla 1.** Estilo de liderazgo transformacional

Ítem	Mujeres	Hombres	P*
Trasmito la necesidad de trabajar mucho y bien	4,67	4,80	n.s
Me siento orgulloso de trabajar con ellos	4,78	4,88	n.s
Creo y trasmito la importancia de nuestra misión	4,78	4,73	n.s
Desarrollo formas de motivarles	4,33	4,71	0,074
Potencio su optimismo hacia el futuro	4,56	4,82	0,074
Les trato a cada uno de forma individual	4,56	4,41	n.s
Procuro que vean los problemas como oportunidades para aprender	4,33	4,73	0,021
Proporciono razones para cambiar la forma en que abordo los problemas	4,56	4,61	n.s
Descubro lo que quieren y les ayudo a conseguir	4,33	4,47	n.s
Presento las cosas con un enfoque que les estimula	4,67	4,61	n.s
Doy consejos a quienes los necesitan	4,78	4,69	n.s
Muestro entusiasmo ante lo que deben hacer habitualmente	4,56	4,71	n.s
Presto atención a aquellos que parecen que están marginados	4,67	4,45	n.s
Consigo más de lo que esperaban poder hacer	4,44	4,49	n.s
Les doy charlas para animarles	4,33	4,43	n.s
Uso imagen y símbolos para orientar sus esfuerzos	3,67	4,04	n.s

P\* Prueba t

**Fuente:** Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico.

**Tabla 2.** Estilo de liderazgo transaccional

Ítem	Mujeres	Hombres	P*
Les hago ver que sé reconocer sus logros	4,00	4,63	0,003
Les elogio cuando hacen bien su trabajo	4,44	4,65	n.s
Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo	4,33	4,53	n.s
Me las arreglo para saber cuándo las cosas van mal	4,22	4,37	n.s
No trato de cambiar lo que hace mientras las cosas marchen bien	3,78	4,14	n.s
Evito intervenir excepto cuando no se consiguen los objetivos	4,11	4,39	0,055
Centro mi atención en las irregularidades, fallos excepciones y desviaciones respecto a lo que se espera de ellos	4,67	4,53	n.s

P\* Prueba t

**Fuente:** Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico.

**Tabla 3.** Estilo de liderazgo Laissez Faire

Ítem	Mujeres	Hombres	P*
Evito involucrarme en su trabajo	4,11	3,06	0,011
Evito decirles cómo tienen que hacer las cosas	3,78	3,61	n.s
Si no se dirigen a mí, yo tampoco me dirijo a ellos	2,22	2,55	n.s

P\* Prueba t

**Fuente:** Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico.

Los gerentes (sexo masculino) obtuvieron un mayor puntaje en los ítems correspondientes al liderazgo transformacional y transaccional, mientras que las gerentes obtuvieron mayor participación en liderazgo Laissez Faire. Por lo tanto podemos concluir que los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia de Pichincha tienen un estilo de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire.

Se realizó un cruce de variables para conocer la relación directa entre las

variables liderazgo transformacional-estructura organizacional, liderazgo transaccional-estructura organizacional y liderazgo Laissez Faire-estructura organizacional. Con la aplicación de la prueba de chi-cuadrado se obtuvo que el nivel de significancia es de 0% (Tabla 4), lo cual permitió aceptar la relación entre las variables liderazgo Laissez Faire-estructura organizacional (simple, funcional, matricial) y liderazgo Laissez Faire-estructura organizacional (misión, estrategias, objetivos).

**Tabla 4.** Cruce de variables (Estilo de Liderazgo y Estructura Organizacional)

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,116 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	11,632	4	,020
Asociación lineal por lineal	1,763	1	,184
N de casos válidos	60		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico.

En la Tabla 5 se muestra que el 43,3% de los gerentes encuestados manifiestan que el liderazgo Laissez Faire tiene una relación directa con la variable estructura organizacional (simple, funcional y matricial), mientras que el 1,7% demuestra que el liderazgo Laissez Faire

no afecta de manera significativa a la estructura organizacional. Permitted concluir que al existir una estructura organizacional bien definida el liderazgo Laissez Faire se manifiesta dentro de las cooperativas.

**Tabla 5.** Liderazgo Laissez Faire y Estructura Organizacional

			Nivel estructura organizacional			Total
			EO_AG1 simple	EO_AG1 funcional	EO_AG1 matricial	
Nivel de liderazgo Laissez Faire	L_LF_alto	Recuento	1	26	0	27
		% del total	1,7%	43,3%	0,0%	45,0%
	L_LF_medio	Recuento	5	25	2	32
		% del total	8,3%	41,7%	3,3%	53,3%
	L_LF_bajo	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%
Total		Recuento	6	51	3	60
		% del total	10,0%	85,0%	5,0%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 6, el 38,3% tiene una correlación directa con la variable liderazgo Laissez Faire-estructura organizacional (misión, estrategias, objetivos); mientras más estructura la organización el liderazgo deja de existir.

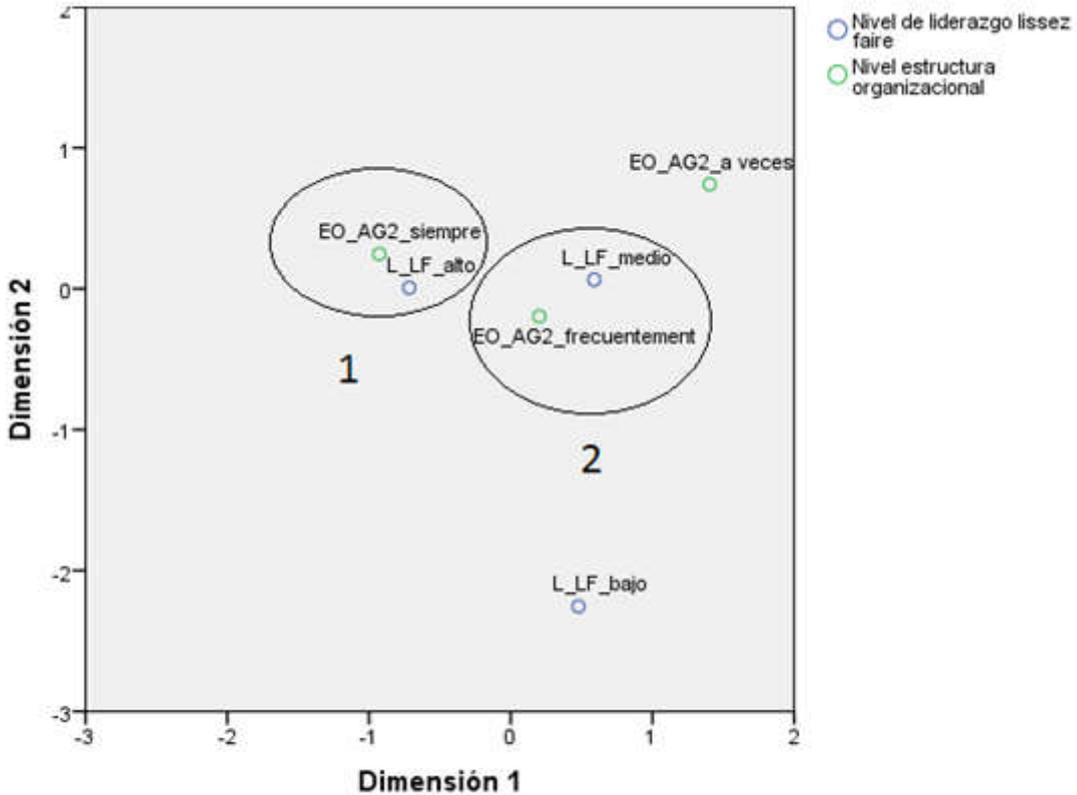
**Tabla 6.** Liderazgo Laissez Faire y Estructura Organizacional

			Nivel estructura organizacional			Total
			EO_AG2_a veces	EO_AG2_frec	EO_AG2_siempre	
Nivel de liderazgo Laissez Faire	L_LF_alto	Recuento	0	15	12	27
		% del total	0,0%	25,0%	20,0%	45,0%
	L_LF_medio	Recuento	5	23	4	32
		% del total	8,3%	38,3%	6,7%	53,3%
	L_LF_bajo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%
Total		Recuento	5	39	16	60
		% del total	8,3%	65,0%	26,7%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico.

Se utilizó el modelo de análisis de correspondencia para demostrar la relación existente entre la variable liderazgo Laissez Faire y estructura organizacional. El Gráfico 1 muestra un mapa de correspondencias en el que destacan cuatro puntos (grupo 1, grupo 2) de especial interés que describen las relaciones entre las variables liderazgo Laissez Faire-estructura organizacional (misión, estrategias, objetivos); concluyendo que los gerentes, al tener siempre una estructura organizacional bien definida con la misión, estrategias y

objetivos, se correlacionan con el liderazgo Laissez Faire, por lo cual las decisiones no son tomadas por los gerentes, las decisiones se encuentran definidas en la misma estructura o son asumidas por los miembros de las cooperativas. Sus trabajadores tienen el poder a la hora de tomar sus decisiones, ya que el líder influye en la consecución de los objetivos y estos prefieren dejar las reglas bien claras, interviniendo lo menos posibles dejando a sus subordinados la capacidad para continuar con su trabajo.



**Gráf.** Análisis de Correspondencia

**Fuente:** Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico.

## CONCLUSIONES

Con el transcurso del tiempo y de diferentes enfoques se ha determinado que el líder no solo posee una serie de características, conductas y valores, sino también que está influenciado por aspectos como el ambiente, organización y los colaboradores para su labor. Para definir el constructo de liderazgo se debe considerar que es un orden social de relaciones entre los seguidores y el líder, donde el líder, a través de su carisma y múltiples cualidades, encamina a la organización al cumplimiento de objetivos.

En la muestra de cooperativas analizadas se observó que los gerentes de sexo masculino obtuvieron un mayor puntaje en los ítems correspondientes al liderazgo transformacional y transaccional, mientras que las gerentes femeninas obtuvieron mayor participación en el liderazgo Laissez Faire. Se concluye que en las cooperativas estudiadas, los estilos utilizados por los directivos son: transaccional, transformacional y Laissez Faire.

La estructura que utilizan las cooperativas objeto de estudio es funcional; su nivel de adecuación a la misión, estrategia, objetivos estratégicos, es bajo. En cuanto al tamaño, los gerentes consideraron que el nivel de complejidad organizacional en función del número de actividades, departamentos y unidades geográficas, es bajo. Por otro lado, el nivel de adecuación de la estructura al tamaño de la empresa es frecuente.

Finalmente, al utilizar la técnica estadística análisis de correspondencia, aplicada a problemas de discriminación basado en variables cualitativas, se obtiene como resultado la relación existente entre el estilo de liderazgo Laissez Faire y la estructura organizacional, ubicando estas dos categorías en un mismo espacio bidimensional. El estilo de liderazgo Laissez Faire es el que predomina en las estructuras organizacionales de las cooperativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aroca, M. A. (2014). *Las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la Empresa de Calzado Gamos*. (Tesis Doctoral). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Barreto, L. (2013). Organizational culture and leadership: a viable relationship?/ Cultura organizacional y liderazgo?: una relación posible? *Revista de Administracao*, 48(1), 34.
- Calero, A. (2003). *Estadística III*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Paraninfo.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo

- transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164.
- Coque, J. (2002). Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 43 (extraordinario), 145-172.
- Cuenca, V. E., García, J. C., Fernández, A., & Galarza, S. P. (2016). Perfil del proyecto de investigación «Gestión Directiva, Administrativa y Social, Caso de estudio Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha». Documento de trabajo, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Ecuador. (2008a). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Constituyente. Recuperado a partir de <http://repositorio.dpe.gob.ec/bitstream/39000/638/1/NN-001-Constituci%C3%B3n.pdf>
- Ecuador. (2008b). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Asamblea Nacional.
- Estrada, S. (2007). *Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración*. Pereira, Colombia: Scientia Et Technica.
- Fernández, A. (2011). *Metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agrpecuaria Tabacaleras*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saiz Montes de Oca». Cuba., Pinar del Río, Cuba.
- Galán, J. I. (2014). *Diseño organizativo*. Madrid: Paraninfo.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Gilli, J. J., Arostegui, A. O., Doval, I. M., Iesularo, A. M., & Shulman, D. A. (2007). *Diseño organizativo. Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Jácome, H., & Ruiz, M. (2015). El sector económico popular y solidario en Ecuador: Diagnóstico y modelo de supervisión. E. y. Intendencia de Estadísticas, Estudios sobre economía popular y solidaria, 101-141.
- Kendall, M. G., & Babington, B. (1939). The Problem of m Rankings. *The Annals of Mathematical Statistics*, 10(3), 275-287.
- Marcuello, C., & Nachar, P. (2013). La Sociedad Cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las

- teorías económicas de la empresa y la economía social. *Revista de Estudios Cooperativos Revesco*, (110), 192-222.
- Marín, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-6.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New York: Prentice-Hall.
- Morales, H. J. (2014). *Desarrollo de las habilidades profesionales pedagógicas en la Física, en los estudiantes de la especialidad Matemática - Física de las Universidades de Ciencias Pedagógicas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas «Rafael María de Mendive». Pinar del Río. Cuba.
- Narvarte, P. A., & Careaga, C. (2016). "El modelo del sistema viable: una referencia estratégica para el estudio organizacional del sector cooperativo chileno". *Revista de Estudios Cooperativos*, 2(121), 173-204.
- Ramos, G. E., & Triana, M. L. (2007). *Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones* (Vol. XIII). Pereira, Colombia: Scientia Et Technica.
- Sanchis, J., Herrera, J., & Soriano, J. (2001). "Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 36, 147-178.

---

**Recibido:** 15 de mayo de 2017.

**Aprobado:** 5 de junio de 2017.

*Sandra Patricia Galarza Torres*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.  
Correo electrónico: spgalarza@espe.edu.ec

---