

# COMPRENSIÓN FENOMENOLÓGICA DEL LIDERAZGO HUMANIZADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

## PHENOMENOLOGICAL UNDERSTANDING OF HUMANIZED LEADERSHIP IN THE JARDÍN AZUAYO SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE

Jiferson Diuver Santiago Aguillon <sup>1\*</sup>, [j.santiago@isteps.edu.ec](mailto:j.santiago@isteps.edu.ec) ORCID 0009-0009-0750-8636

*Recibido: 17-oct-2025, Aceptado: 16-dic-2025, Publicado: 01-ene-2026*

### Resumen

Este estudio busca comprender los significados que los actores organizacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo construyen sobre el liderazgo humanizado a través de sus experiencias cotidianas. Con este fin, la investigación se fundamenta en el paradigma interpretativo-constructivista, con enfoque cualitativo y el método desarrollado se basa en un análisis fenomenológico-hermenéutico de narrativas, extraídas de la aplicación de entrevistas en profundidad a nueve colaboradores, seleccionados mediante muestreo intencional no probabilístico, atendiendo criterios de antigüedad y nivel organizacional. Los principales resultados identificaron cuatro temas fenomenológicos clave a) la conceptualización y manifestación del liderazgo humanizado, b) el significado de la humanización en las prácticas gerenciales, c) influencia del liderazgo humanizado en el clima laboral y el desempeño institucional y d) cómo el liderazgo humanizado fortalece los valores de la Economía Popular y Solidaria. Se concluye que el liderazgo humanizado constituye un rasgo intrínseco de la Economía Popular y Solidaria, evidenciando que colocar la dignidad humana por encima del capital resulta económicamente viable. Sin embargo, la mera adscripción formal a los principios cooperativos no asegura una praxis humanizada, y permanecen abiertas interrogantes sobre la capacidad del modelo para escalar y sostenerse a lo largo de las generaciones.

**Palabras clave:** Cooperativismo, cultura organizacional, economía popular y solidaria, liderazgo humanizado, significados .

### Abstract

*This study seeks to understand the meanings that organizational actors of the Jardín Azuayo Savings and Credit Cooperative construct around humanized leadership through their daily experiences. To this end, the research is grounded in the interpretative-constructivist paradigm, employs a qualitative approach, and applies a phenomenological-hermeneutic analysis of narratives obtained from in-depth interviews with nine employees selected through intentional non-probabilistic sampling, based on tenure and organizational level. The main findings identified four key phenomenological themes: (a) the conceptualization and manifestation of humanized leadership, (b) the meaning of humanization in managerial practices, (c) the influence of humanized leadership on work climate and institutional performance, and (d) how humanized leadership strengthens the values of the Popular and Solidarity Economy. The study concludes that humanized leadership is an intrinsic feature of the Popular and Solidarity Economy, demonstrating that prioritizing human dignity over capital is economically viable. However, mere formal adherence to cooperative principles does not guarantee a humanized praxis, and questions remain regarding the model's scalability and its sustainability across generations.*

**Keywords:** Cooperativism, humanized leadership, meanings, organizational culture, popular and solidarity economy.

<sup>1</sup> Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria ISTEPS, Ecuador.

## 1 Introducción

La desconfianza en el liderazgo empresarial tradicional ha impulsado un creciente interés en el desarrollo de líderes que priorizan el bienestar de los seguidores y las organizaciones (Boyatzis & McKee, 2005, George, 2003). En este contexto, el liderazgo centrado en la persona ha adquirido relevancia, especialmente en entornos donde la dimensión ética y social es tan crítica como la económica. Un caso ejemplar de esta tendencia es la Economía Popular y Solidaria, en adelante (EPS) en Ecuador, donde la promesa de democracia, equidad y solidaridad en la gestión se ve constantemente desafiada por tensiones internas que están en constante transformación, generadas por el crecimiento y la competitividad.

A pesar de que estos principios forman parte del marco constitucional ecuatoriano y están alineados con el espíritu cooperativista que identifica el país, se ha investigado poco sobre cómo se viven estos principios cotidianamente en las cooperativas de ahorro y crédito, en adelante (COAC) y qué características de liderazgo permiten que estas organizaciones se mantengan a lo largo del tiempo. Por consiguiente, existe un vacío de conocimiento respecto a cómo se experimenta y significa el liderazgo humanizado en la práctica diaria dentro de estas organizaciones, lo que limita la comprensión empírica de la coherencia entre discurso institucional y praxis.

En particular, la COAC Jardín Azuayo objeto de este estudio se presenta como un caso paradigmático. Fundada en 1996 como respuesta a una emergencia social en Paute, nació con vocación comunitaria orientada a reconstruir el tejido social y económico desde una lógica cooperativa. Desde entonces ha experimentado un crecimiento sostenido, contando hoy con más de 794,000 socios y presencia nacional (COAC Jardín Azuayo, 2024).

Este proceso de expansión evidencia la capacidad de responder a las necesidades de los socios y adaptarse al entorno económico y regulatorio, consolidándose como referente del sistema financiero ecuatoriano. Sin embargo, en este camino han emergido desafíos internos vinculados a la construcción cotidiana de sus principios identitarios. En este marco, la pregunta que guía este estudio es: ¿qué significados elaboran los colaboradores de la COAC Jardín Azuayo sobre el liderazgo humanizado y cómo se reflejan en sus prácticas cotidianas?

Por lo tanto, comprender que significados elaboran sobre liderazgo humanizado los colaboradores de la institución, viene a ser el objetivo central de este estudio. De ahí que, se adopta el paradigma interpretativo-constructivista, con enfoque cualitativo y el método utilizado es el fenomenológico-hermenéutico, siendo el camino adecuado para sumergirnos en el contexto natural del fenómeno y atender la experiencia vivida por parte de los informantes.

En esencia, se busca comprender de forma profunda y situada la realidad de la cooperativa, partiendo de la base ontológica constructivista social, de que la realidad es una co-construcción entre el sujeto y el contexto y una epistemología interpretativa que surge de comprender el fenómeno desde las múltiples perspectivas de los involucrados. En este sentido, se espera que los resultados contribuyan a la formulación de políticas públicas que fomenten prácticas de liderazgo humanizado dentro del sector cooperativo.

## 2 Marco teórico y antecedentes

Algunas corrientes consolidadas de la literatura soportan el liderazgo humanizado que se aborda en este estudio.

### 2.1 Liderazgo servidor

Una de esas corrientes es el liderazgo servidor, que según Liden et al.(2008) se orienta y prioriza a la satisfacción de las necesidades de las personas, y apunta con prioridad el desarrollo integral, dando la base moral y el foco en el servicio que define a las organizaciones de la EPS. Evidencia reciente muestra que el liderazgo servidor incrementa el florecimiento en el trabajo al satisfacer necesidades psicológicas básicas como autonomía, competencia y relación, reforzando el vínculo entre prácticas de servicio y bienestar sostenido (Jiang & Wei, 2024). Asimismo, se ha observado que el liderazgo servidor potencia la experiencia de flujo mediante mayor sentido de significado y empoderamiento, efectos que sostienen climas de confianza y cooperación (Van Dierendonck et al., 2024).

### 2.2 Liderazgo transformacional

Otra corriente es el liderazgo transformacional, cuyo fin es mover los valores de todos y crear una meta común (Bass,1999), y explica como los líderes inspiran grandes cambios. Hallazgos multiculturales recientes confirman que la percepción del liderazgo transformacional se asocia con satisfacción del seguidor y propósito compartido, más allá del carisma

individual, apoyando su rol en el cambio cultural (Caza et al., 2021). Así mismo, el liderazgo transformacional funciona como recurso organizacional que mitiga el burnout y fortalece la resiliencia de los colaboradores (Yuan, 2025). Al enfatizar la inspiración y la consideración individual, también impulsa el éxito en proyectos y el logro de objetivos colectivos en distintos contextos culturales (Gomaa et al., 2025).

### 2.3 Liderazgo auténtico

Luego, la idea de liderazgo auténtico, centrada en no solo, lo que el líder hace sino de quién es realmente, su esencia, coherencia, transparencia y ética. Esta última corriente, explica la importancia vital de que la gente crea y confíe en el líder (Avolio & Gardner 2005). Más allá de la satisfacción de necesidades básicas, estudios recientes evidencian que la autenticidad del líder potencia la identificación organizacional y el compromiso afectivo, favoreciendo resultados sostenibles en desempeño y bienestar (Zhang et al., 2022).

### 2.4 Engagement y clima organizacional

De igual modo, la teoría del engagement de Kahn(1990), que identifica las condiciones psicológicas de seguridad, significado y disponibilidad, ayuda a entender cómo el liderazgo humanizado genera climas laborales de alta confianza. Además, investigaciones posteriores han mostrado que la satisfacción de necesidades básicas media entre liderazgo auténtico y resultados institucionales (Leroy et al., 2015), lo que refuerza la relevancia de la dimensión relacional. Así mismo, metaanálisis recientes confirman asociaciones robustas entre engagement y desempeño laboral, consistentes con la evidencia de alta satisfacción y baja rotación observada en este caso (Corbeanu & Iliescu, 2023).

### 2.5 Gestión humanista

Por otra parte, la corriente de gestión humanista de Pirson y Lawrence (2010) coloca el respeto a los derechos inalienables de las personas tratándolas como fines en sí mismas en el centro de la formulación estratégica, desplazando el foco desde la maximización del beneficio a la creación de valor equilibrado para todos los grupos de interés, institucionalizando la dignidad como principio organizativo. Evidencia reciente muestra que enfoques centrados en dignidad y gestión humanista potencian procesos de innovación social, con mayores niveles de inclusión, bienestar y florecimiento, especialmente relevantes en organizaciones solidarias que enfrentan tensiones de escalabilidad. (Islas-Calderón & Vázquez-Maguirre, 2024).

### 2.6 Economía Popular y Solidaria y cooperativismo

Goel (2013) demuestra que los valores cooperativos de ayuda mutua y equidad, junto con otros como democracia y solidaridad, poseen validez incluso más allá del ámbito cooperativo, pues resultan transferibles a empresas familiares y otros modelos organizativos. Por su parte, la *Servant Leadership Survey* validada por van Dierendonck & Nuijten (2011) confirma que la humildad y la orientación comunitaria son rasgos medibles que fortalecen culturas organizativas basadas en la confianza. La literatura reciente sobre gobernanza cooperativa documenta que prácticas de participación y control democrático se relacionan con mejor desempeño organizacional, apuntalando la coherencia entre liderazgo humanizado y resultados en la EPS (Jamaluddin et al., 2023).

Así pues, la literatura convergente indica que un perfil híbrido servidor, transformacional y auténtico, ofrece la plataforma conceptual idónea para explicar cómo el liderazgo humanizado potencia el compromiso de los colaboradores y refuerza los valores de la EPS. Sin embargo, los estudios empíricos que articulen estas corrientes en Cooperativas de Ahorro y Crédito siguen siendo escasos. Por tanto, el presente trabajo aporta un puente teórico-empírico que integra dichas aproximaciones y las contrasta en un contexto donde la finalidad económica y la social se amalgaman.

### 2.7 Conexión con el enfoque fenomenológico-hermenéutico

Desde una perspectiva fenomenológico-hermenéutica, las corrientes de liderazgo servidor, transformacional y auténtico operan aquí como categorías sensitivas que orientan la interpretación de los significados vividos por los colaboradores. No se imponen como marcos causales previos, sino que guían la comprensión de cómo la centralidad de la persona, la satisfacción de necesidades psicológicas básicas y la coherencia ética se manifiestan en narrativas situadas. En coherencia con la epojé, los conceptos se emplean para iluminar estructuras de experiencia y no para clasificar conductas, lo que permite que los sentidos emergentes se articulen con la literatura sin reducir la propia voz de los actores.

### 3 Metodología

El recorrido metodológico utilizado en este trabajo se realiza desde la tradición epistémica de la fenomenología, con enfoque cualitativo y el paradigma adoptado es el interpretativo-constructivista. En este sentido, González, (2001) enfatiza que en el paradigma interpretativo el conocimiento está fundamentado en los ámbitos sociales en los que se genera, puesto que está basado en las experiencias vividas de los participantes “es lógico inferir que estamos tratando con un saber problemático cargado de significaciones personales, sociales, ideológicas y valorativas” (p.238), el rigor del estudio se basa en asumir una disposición fenomenológica para asegurar la *epoché*. Por ello, la importancia de suspender juicios previos, para permitir que los significados emerjan de esas experiencias directamente de los colaboradores de la cooperativa.

Este enfoque metodológico resulta compatible con el interés de la investigación, pues legitima la interpretación como vía de comprensión y permite que las narrativas de los colaboradores se iluminen sin imponer categorías causales previas, asegurando fidelidad a la voz de los actores.

Según Schwandt (2000), la investigación cualitativa permite comprender los fenómenos, destacando la singularidad de las experiencias dentro de un sistema dinámico y relacional, es decir, muestra lo que tienen de único las vivencias dentro de un sistema que cambia constantemente y se conecta. Sobre esto, Salgado (2007) manifiesta que este enfoque intenta “obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa, de sus características o conductas” (p.71).

Dada esta postura, el estudio recurre a la tradición fenomenológica-hermenéutica, existencial o interpretativa de Martin Heidegger, que plantea describir y comprender al ser por medio de ir a la cosa misma, es decir, develar los significados de las experiencias y vivencias. Desde esta perspectiva heideggeriana, esta investigación reconoce que toda descripción fenomenológica implica necesariamente un acto interpretativo. Como señala Heidegger (2003), “el sentido metódico de la investigación, de la descripción fenomenológica es una interpretación” (p.7).

Por otro lado, la hermenéutica, tal como la presentan Ajjawi y Higgs (2007), está enfoca en la interpretación de textos y acciones humanas, entendiendo que este significado no es fijo, sino que se construye a través de un proceso continuo y dialéctico de interpretación, sustentando el supuesto epistemológico de esta investigación, de que el conocimiento es subjetivo y co-construido.

En este trabajo, se ha considerado al sujeto como el centro del conocimiento, dado que es el mismo quien atribuye significados e interpretaciones a los hallazgos del fenómeno estudiado. Por ello, es fundamental situarse en sus vivencias y en el contexto cotidiano que experimentan. En este sentido, es necesario considerar a estos sujetos “informantes clave”.

La población de estudio estuvo constituida por colaboradores de la COAC Jardín Azuayo, abarcando distintos niveles de responsabilidad organizacional. Se empleó un muestreo intencional no probabilístico, seleccionando a nueve participantes distribuidos según su posición jerárquica: tres pertenecientes a la alta dirección, tres a la gerencia media, dos a la primera línea operativa y un integrante del consejo de administración.

Los criterios de inclusión fueron:

- 1) Pertenecer a la nómina de colaboradores de la COAC Jardín Azuayo. Este fue el criterio primordial, definiendo la población base del estudio como el personal interno de la organización.
- 2) Desempeñar funciones en distintos niveles de responsabilidad organizacional, la selección buscó representar la estructura jerárquica de la cooperativa, incluyendo a sus diferentes estratos.
- 3) Tener una exposición significativa al liderazgo humanizado, esto se evidenció en el perfil de los informantes, quienes manifestaban una relación directa, indirecta o estratégica con las prácticas de liderazgo estudiadas.
- 4) Contar con una antigüedad mayor a cinco años dentro de la organización, lo que garantizaba una perspectiva basada en vivencias prolongadas.

A continuación, se muestra una tabla que describe la caracterización de los informantes clave:

**Tabla. 1.** Caracterización de informantes clave

| Seudónimo | Nivel organizacional      | Antigüedad (años) | Exposición al liderazgo humanizado |
|-----------|---------------------------|-------------------|------------------------------------|
| IC01      | Alta dirección            | 15+               | Directa-estratégica                |
| IC02      | Gerencia media            | 10                | Mixta (directa e indirecta)        |
| IC03      | Primera línea             | 8                 | Directa (contacto cotidiano)       |
| IC04      | Primera línea             | 7                 | Directa (contacto cotidiano)       |
| IC05      | Alta dirección            | 15+               | Directa-estratégica                |
| IC06      | Gerencia media            | 9                 | Mixta (directa e indirecta)        |
| IC07      | Alta dirección            | 15+               | Directa-estratégica                |
| IC08      | Gerencia media            | 11                | Mixta (directa e indirecta)        |
| IC09      | Consejo de Administración | 13                | Indirecta-gobernanza               |

**Fuente:** Elaboración propia

A través de una guía de preguntas y usando la técnica de entrevista en profundidad, los informantes clave tuvieron la libertad de manifestar de una forma abierta sus respuestas, integraron ejemplificaciones, reflexiones y explicaciones argumentativas. En línea con ello, Campoy y Gomes, (2009) manifiestan que las técnicas de orden “cualitativas, nos proporcionan una mayor profundidad en la respuesta y así una mayor comprensión del fenómeno estudiado, son de más rápida ejecución, permiten más flexibilidad en su aplicación y favorecen establecer un vínculo más directo con los sujetos” (p.276).

Las nueve entrevistas se desarrollaron entre 45 y 60 minutos cada una, fueron grabadas y transcritas y las narrativas obtenidas se triangularon con documentación interna de la cooperativa, como informes anuales de resultados, políticas, reportes y registros administrativos.

Por otra parte, sin la intención de construir teoría, el análisis siguió seis fases sucesivas inspiradas en la lógica de codificación propuesta por Corbin y Strauss (1990) en la Teoría Fundamentada, y se adaptó al enfoque fenomenológico-hermenéutico. La codificación se empleó únicamente como recurso técnico para organizar unidades de significado emergentes, sin imponer categorías causales previas, lo que asegura su plena compatibilidad con la fenomenología hermenéutica, donde la interpretación constituye el núcleo del análisis y se legitima como vía de acceso a los significados vividos.

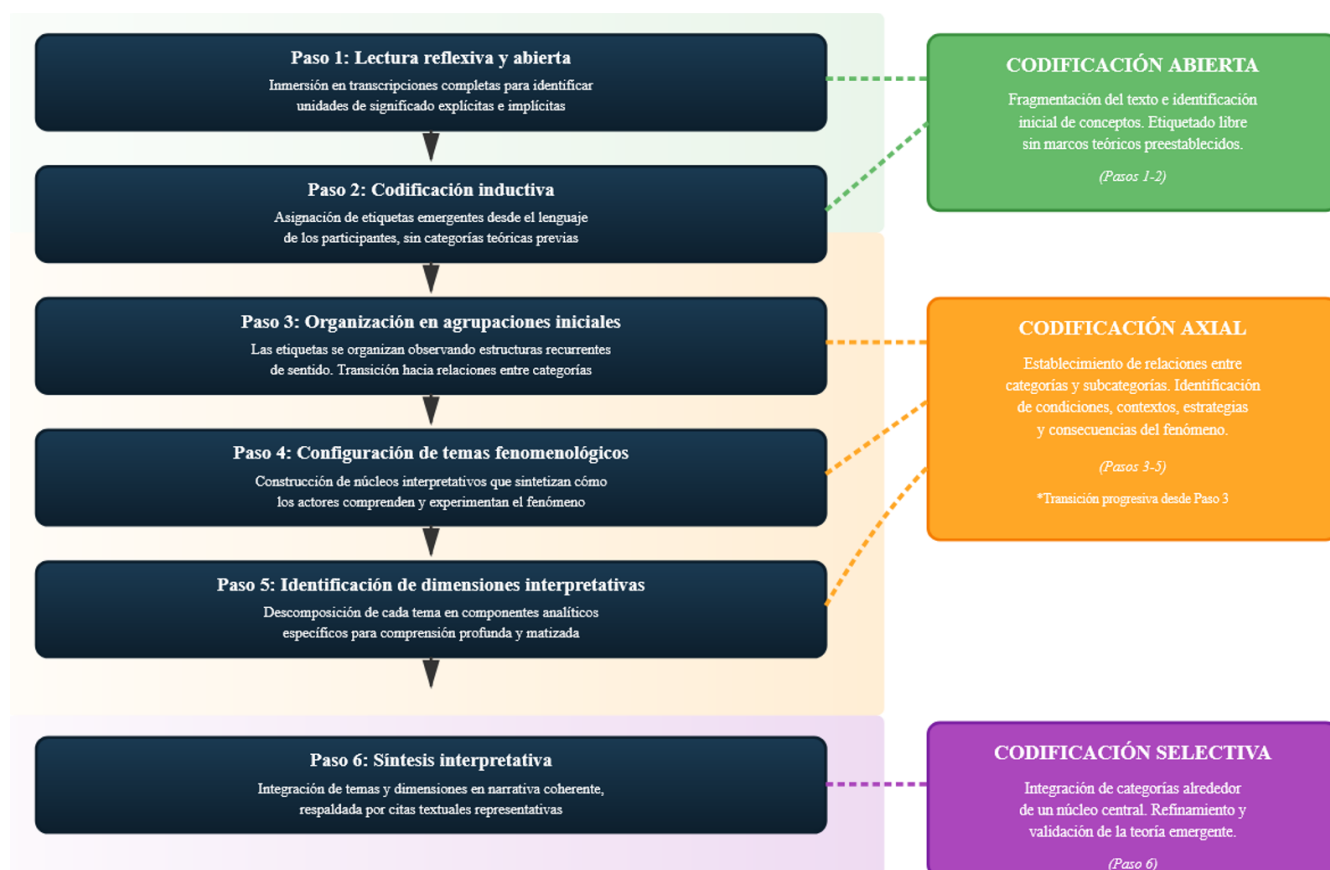
El análisis empezó con lectura de los textos, para identificar unidades de significado en las narrativas. Adicionalmente, se aplicó una codificación inductiva, donde se asignaron etiquetas a fragmentos del discurso respecto a las experiencias vividas sobre liderazgo. Las etiquetas se generaron directamente desde el lenguaje de los informantes, sin imponer categorías teóricas previas.

A continuación, estas etiquetas se organizaron en agrupaciones iniciales que permitieron observar estructuras recurrentes de sentido, dando paso a la configuración de los temas fenomenológicos o núcleos interpretativos, que sintetizan como estos colaboradores comprenden y experimentan el liderazgo humanizado en la COAC Jardín azuayo.

Dichos núcleos sirvieron como base para identificar dimensiones interpretativas que perfilaban rasgos específicos de cada experiencia relatada. Cada dimensión fue desagregada en componentes analíticos de menor escala, operación que posibilitó una lectura más detallada del fenómeno. El análisis concluyó con una síntesis interpretativa que articuló temas y dimensiones en un relato coherente del fenómeno estudiado.

La Figura 1 ilustra el proceso de análisis, evidenciando la adaptación fenomenológica-hermenéutica de la lógica de codificación propuesta por Strauss y Corbin (1990). Esta adaptación respeta la naturaleza interpretativa del estudio y privilegia la construcción de significados emergentes desde las experiencias vividas de los actores organizacionales.

Figura. 1. Proceso de análisis



**Fuente:** Elaboración propia basada en Strauss y Corbin (1990)

El estudio aseguró rigor cualitativo mediante credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad (Lincoln & Guba, 1985), apoyados en triangulación de fuentes, reflexividad y coherencia entre datos y categorías emergentes, mientras que el criterio de saturación se consideró alcanzada cuando no surgieron nuevos significados relevantes en las últimas dos entrevistas y para garantizar la ética en el trabajo, se obtuvo el consentimiento informado de cada uno de los informantes clave. Se mantuvo confidencialidad absoluta, codificando sus nombres para resguardar su identidad y que la participación fuera voluntaria, y se les informó que podían retirarse en cualquier momento del proceso sin ninguna consecuencia negativa.

#### 4 Resultados

Como resultado del análisis fenomenológico-hermenéutico de las narrativas, emergieron cuatro temas fenomenológicos centrales, cada uno con sus respectivas dimensiones interpretativas, los cuales articulan la complejidad de la vivencia del liderazgo humanizado en la COAC Jardín Azuayo.

A continuación, se muestra una tabla que sintetiza los temas y dimensiones interpretativas:

**Tabla. 2.** Síntesis de los temas fenomenológicos y dimensiones interpretativas del liderazgo humanizado en la COAC Jardín Azuayo

| Temas fenomenológicos                                                                | Dimensiones interpretativas                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Conceptualización y manifestación del liderazgo humanizado                        | 1.1 Centralidad de la persona y horizontalidad.<br>1.2 Enfoque en la inclusión y bienestar económico.<br>1.3 Liderazgo de carácter formativo y transformacional.     |
| 2. Significado de la humanización en las prácticas gerenciales                       | 2.1 Enfoque en el “ser” y no en el “tener”.<br>2.2 Cultura de empoderamiento, cohesión y diálogo.<br>2.3 Reconocimiento y desarrollo holístico del colaborador.      |
| 3. Influencia del liderazgo humanizado en el clima laboral y desempeño institucional | 3.1 Clima de confianza y satisfacción laboral elevada.<br>3.2 Impacto positivo en el desempeño organizacional y la colaboración.                                     |
| 4. Liderazgo humanizado y fortalecimiento de los valores de la EPS                   | 4.1 Coherencia institucional y raíces históricas.<br>4.2 Propósito compartido: vida digna y bien común.<br>4.3 Práctica de valores y generación de redes solidarias. |

*Fuente:* Elaboración propia basada en Strauss y Corbin (1990).

#### 4.1 Conceptualización y manifestación del liderazgo humanizado

##### 4.1.1 Centralidad de la persona y horizontalidad

El liderazgo en la COAC Jardín Azuayo se caracteriza por un enfoque humanizado que ubica a las personas en el centro de cada decisión y consolida una estructura organizativa horizontal. Este rasgo se distancia de las dinámicas jerárquicas tradicionales y propicia un ambiente de respeto y cercanía.

Los informantes resaltaron la accesibilidad del gerente y la ausencia de jerarquías rígidas, evidenciada en la posibilidad de compartir espacios cotidianos sin formalismos “no hay una dinámica jerárquica marcada. . . tomarse un café con el gerente es. . . tan fácil” (IC08). Esta horizontalidad se complementa con la dignidad laboral, pues “las personas ahí trabajaban con dignidad, haciendo lo que técnicamente pueden hacer” (IC08).

La participación y la construcción colectiva también fueron destacadas como prácticas habituales. Los líderes fomentan decisiones conjuntas y la escucha activa de los colaboradores “las propuestas también son realizadas de manera participativa, en donde se valora los saberes previos de la persona y en base a eso se definen objetivos conjuntos entre todos” (IC03). La coherencia entre discurso y acción se percibe como esencial, tal como lo expresa un informante “La idea es que esa visión y esa misión bajen a acciones concretas y de alguna manera se pueda transformar en comportamientos observables” (IC05).

##### 4.1.2 Enfoque en la inclusión y bienestar económico

El liderazgo humanizado coloca la inclusión como criterio rector, privilegiando el acceso equitativo por encima de la rentabilidad. En este marco, los servicios se diseñan para ser autosostenibles “sin encarecer la tasa al socio” (IC08).

Como práctica concreta de inclusión territorial, los corresponsales solidarios, siendo habitualmente pequeños comercios locales, operan como extensiones comunitarias en zonas sin agencias físicas “se basa en la validación social comunitaria y un tema contable de cuentas por cobrar, lo cual permite incluir a cualquier tienda y ampliar la cobertura” (IC08).

En el ámbito interno, la justicia distributiva se institucionaliza mediante reglas explícitas “no puede haber más de cinco veces la diferencia entre el sueldo de quien menos gana y de quien más gana” (IC06). La certidumbre salarial se refuerza porque los pagos “se pagan. . . incluso antes del mes” (IC04), y la gobernanza retributiva se democratiza al involucrar a los colaboradores en la comisión de sueldos que analiza indicadores y “decide el valor salarial correcto” (IC01).

#### 4.1.3 *Un liderazgo de maestro y transformacional*

El liderazgo se vive como “de maestro” una figura que enseña con la palabra, legitima con la acción y transforma mediante coherencia personal. Este perfil se construye en la experiencia, el tiempo y la lucha, estableciendo relaciones basadas en calidad moral y ética.

En descripción, los informantes subrayan tres rasgos esenciales. Primero, su finalidad formativa: “el liderazgo maestro permite dar las condiciones para que el resto de las personas puedan desarrollarse” (IC09). Segundo, su incompatibilidad con modelos verticales “plantear un liderazgo vertical es contranatura en una organización donde todos son codueños; por eso hablamos de un liderazgo de maestro” (IC07). Tercero, la *sindéresis* decir-hacer como fuente de credibilidad (IC05).

Para garantizar sostenibilidad, este liderazgo debe transferirse “una sola gaviota terminará sin hacer verano” (IC07), por lo que se reproduce mediante educación, comunicación y participación. Su humildad cotidiana lo legitima, “siendo gerente... se iba también en el bus, llegaba con su mochilita en el brazo... como cualquiera” (IC06). Cuando se comparte, la institución se vive como “nuestro proyecto”, favoreciendo el tránsito del individualismo a la interdependencia.

#### 4.2 *Significado de la humanización en las prácticas gerenciales*

##### 4.2.1 *Enfoque en el “Ser” y no en el “Tener”*

La humanización en las prácticas gerenciales de la COAC Jardín Azuayo se fundamenta en un desplazamiento deliberado del “tener” al “ser”. En interpretación, este principio orienta las acciones organizacionales hacia el impacto en la persona, su familia y su comunidad, antes que, a la maximización de excedentes financieros, definiendo la vida digna como horizonte institucional.

Los informantes lo expresan con claridad “no es el tener, sino el ser” (IC05). Este cambio de enfoque transforma las prácticas cotidianas, pues “las acciones se vuelven distintas” (IC07). Se evidencia en la distribución de utilidades mediante mejoras salariales, bonos de salud, reducción de tasas de interés y eliminación de cobros transaccionales. Asimismo, la lógica del “ser” permea los servicios financieros, donde los certificados de ahorro pagan la misma tasa independientemente del monto aportado, privilegiando el derecho a ahorrar sobre el capital invertido (IC06).

En el plano interno, este énfasis se traduce en un trato igualitario “la idea es que todos somos iguales, así que el trato debería ser igualitario” (IC01). Además, se proyecta hacia la solidaridad externa, compartiendo aprendizajes con otras organizaciones “nuestra institución lo que busca es que otros aprendan de lo que hacemos... con la certeza de que el otro va a decir, ellos compartieron lo que saben” (IC07).

##### 4.2.2 *Cultura de empoderamiento, cohesión y diálogo*

Las narrativas muestran una cultura que combina autonomía responsable, pertenencia y cooperación cotidiana. La autonomía se materializa en la ausencia de control horario, lo que se vive como confianza y humanidad “nunca... hubo una suerte de marcar horarios” (IC04). El trabajo se experimenta como afición y propósito, más que como empleo convencional “es una afición” (IC08). La cohesión se expresa en criterios compartidos y orientación a metas comunes, sostenida por espacios de diálogo abierto y decisiones participativas. El tránsito del individualismo a la interdependencia se vuelve norma relacional “cómo construir relaciones interpersonales y, sobre todo, interdependientes” (IC05). Los valores se socializan por ósmosis, de modo que las nuevas incorporaciones internalizan prácticas y principios sin necesidad de discursos formales (IC01).

##### 4.2.3 *Reconocimiento y desarrollo holístico del colaborador*

La cooperativa invierte de forma sostenida en programas de formación a través de su programa de educación cooperativa y convenios internacionales, orientados a preparar futuros líderes (IC09). Esta inversión se complementa con una política salarial que premia la capacitación “la institución va a invertir en su formación y en su desarrollo, con una política salarial que estimula la capacitación” (IC05).

La humanización se expresa en prácticas de acompañamiento y escucha activa “es poder darse el tiempo para escuchar, educarles, comprendernos para realizar las tareas” (IC04), y en la valoración de saberes previos durante la retroalimentación “se reconoce el trabajo y el accionar de la persona y cómo eso contribuye al bien común” (IC03).

En situaciones críticas, como la pandemia, el liderazgo priorizó la protección de la vida “se llamó a cada uno de los socios y a cada colaborador para mapear riesgos, salud y necesidades” (IC05). Asimismo, el sistema de desempeño 360° combina autoevaluación y retroalimentación de pares y usuarios “se evalúan de forma permanente los conocimientos técnicos y la validación social en conductas observables” (IC09).

### 4.3 *Influencia del liderazgo humanizado en el clima laboral y el desempeño institucional*

#### 4.3.1 *Clima de confianza y satisfacción elevada*

El análisis de las narrativas confirma que el liderazgo humanizado influye de manera directa en el clima laboral y el desempeño institucional. Las encuestas internas reportan niveles de satisfacción entre 87-88 %, con áreas que superan el 90 %, y una rotación baja que mantiene el clima “siempre por encima del 80 %” (IC01).

Los colaboradores destacan sentirse escuchados y valorados, lo que motiva la permanencia “muchas personas postulan por muchos años... porque su meta es estar en un lugar en el que se sienten bien” (IC03). Este reconocimiento genera un “salario emocional” de motivación y compañerismo sincero.

Asimismo, ante proyectos estratégicos, “hay gente que dice, yo me apunto, puedo apoyar” (IC01), evidenciando que el sentido de pertenencia activa la colaboración espontánea.

#### 4.3.2 *Impacto en el desempeño y la colaboración*

El liderazgo humanizado se refleja en resultados tangibles, desafiando la idea de que priorizar a la persona compromete la solvencia económica. Como señala un informante, “cuando hay un buen clima de trabajo... se ve reflejado en los resultados financieros que manejamos” (IC04). En la misma línea, otro afirma: “jamás he visto que la institución termine un periodo financiero con pérdidas” (IC01), evidenciando que el trato digno fortalece la estabilidad.

El desempeño y la responsabilidad emergen de la confianza otorgada, más que de la coerción. “A pesar de la ausencia de control coercitivo, el cumplimiento de las metas tiende siempre a estar cerca de los objetivos” (IC04). Esta dinámica potencia la interdependencia y supera el individualismo.

Los colaboradores reconocen la institución como un proyecto compartido, donde el trabajo en equipo genera sinergias que trascienden la suma de esfuerzos individuales y consolidan la colaboración como práctica cotidiana.

### 4.4 *Cómo el liderazgo humanizado fortalece los valores de la EPS.*

#### 4.4.1 *Coherencia innegable y orígenes históricos.*

El liderazgo humanizado mantiene una coherencia intrínseca con los postulados de la Economía Popular y Solidaria (EPS), entendida como un modelo que prioriza el trabajo y la reproducción de la vida sobre la acumulación de capital (Coraggio, 2011). En este sentido, el liderazgo no se limita a administrar recursos, sino que materializa inclusión, justicia social y sostenibilidad en la práctica cooperativa.

Los informantes confirman esta conexión “si no existiera un liderazgo humanizado no podría existir EPS, porque esta pone a la persona en el centro” (IC08). De igual forma, se advierte que sin este liderazgo habría un “divorcio terrible con los valores fundacionales” y la institución terminaría privilegiando estrategias puramente rentables (IC07).

La sintonía se explica también por su raíz histórica. “La EPS surge como respuesta contestataria a modelos jerárquicos y capitalistas, heredando del cooperativismo del siglo XIX la defensa de los derechos humanos y del desarrollo humano” (IC09). Así, los principios de ayuda mutua, participación y solidaridad se mantienen vigentes.

En convergencia, se subraya que la EPS “es una economía para la vida que exige otra escala de valores y un liderazgo centrado en la persona” (IC03), y que “pone primero a las personas” (IC05). Este anclaje axiológico otorga identidad colectiva “al reconocernos dentro de la EPS dejamos de ser huérfanos; tenemos sentido de pertenencia a un sector que practica comercio justo, equidad y redes solidarias” (IC06).

#### 4.4.2 Un propósito compartido: La vida digna y el bien común

El liderazgo humanizado y la EPS convergen en un horizonte ético que privilegia la vida digna y el bien común sobre el lucro. La EPS se proclama como “economía para la vida, orientada a fortalecer la vida, no el capital” (IC03), premisa que el liderazgo humanizado traduce en prácticas cotidianas centradas en la persona.

Los informantes destacan que “primero está el socio... trabajamos para mejorar las condiciones de vida de sus familias; eso está en nuestro ADN” (IC08), y que esta visión se amplía mediante redes solidarias que refuerzan pertenencia, equidad y ayuda mutua (IC06).

La materialización del bien común se expresa en la formación de líderes y la democratización de decisiones “dan acompañamiento, brindan herramientas y abren espacios para que cada persona proponga y aprenda” (IC03). Así, el trabajo “contribuye a un propósito más grande” (IC04) y se vive como trascendencia colectiva, por tanto, el vínculo entre liderazgo humanizado y EPS se concreta en la búsqueda de justicia distributiva, pues “ambos modelos persiguen reducir brechas y producir resultados de bien común” (IC01).

#### 4.4.3 Práctica de valores y generación de redes

El fortalecimiento de los valores de la EPS se evidencia en la práctica cotidiana de la cooperativa. Principios como ayuda mutua, participación, corresponsabilidad y diversidad se renuevan mediante el liderazgo humanizado. En palabras de un informante: “se generan espacios que nos permitan construir, tomar decisiones en conjunto y se escucha la diversidad del equipo para afianzar la corresponsabilidad” (IC04).

La institución materializa estos valores en relaciones transparentes con proveedores, garantizando precios justos y condiciones dignas, lo que permite que actores de la EPS prosperen en igualdad de condiciones (IC06). Asimismo, “el liderazgo humanizado... refuerza el ecosistema de la EPS al tejer alianzas con otras entidades y promover la economía para la vida” (IC03).

El futuro del modelo exige relevo generacional y conciencia institucional “planteando una institución que no va a durar cinco o diez años, sino mientras las personas estén conscientes” (IC05). Para ello se combinan educación cooperativa, comunicación y espacios de colaboración que integran a los comités de gobierno.

Esta cultura dialoga con la tradición andina de minga y ayuda mutua, particularmente viva en Azuay, “donde la organización deja de ser huérfana y encuentra identidad sectorial” (IC06). En síntesis, la práctica de valores y la generación de redes internas y externas sostienen la coherencia entre liderazgo humanizado y EPS, asegurando que la búsqueda del bien común trascienda generaciones.

#### 4.4.4 Síntesis interpretativa

“Cuando el horizonte del ser deja de ser el tener, las acciones se vuelven distintas” (IC07).

Esta afirmación resume el sentido profundo del liderazgo humanizado en Jardín Azuayo, una praxis que desplaza el capital como fin y lo convierte en medio para la dignidad y la cooperación.

Las experiencias relatadas por los informantes muestran que este liderazgo no es un estilo accesorio, sino el principio estructurante que enlaza ética, solvencia y comunidad. Su fuerza radica en transformar la gestión en un espacio de autorrealización y corresponsabilidad, donde la confianza sustituye al control y la cooperación se convierte en práctica cotidiana.

Más allá de los indicadores de satisfacción o de las políticas internas, lo que emerge es una cultura que concibe la organización como proyecto compartido, capaz de sostener redes solidarias y de dialogar con la tradición histórica de la EPS. En este sentido, el liderazgo humanizado aparece como condición de posibilidad para que la economía solidaria sea viable y competitiva sin renunciar a la justicia social.

## 5 Discusión

Los hallazgos de este estudio muestran que en la COAC Jardín Azuayo el liderazgo humanizado no constituye un estilo accesorio, sino el principio estructurante de la organización. Priorizar el “ser” sobre el “tener” se traduce en prácticas que combinan eficiencia financiera con dignidad laboral y cohesión comunitaria, desafiando la noción clásica de que la orientación hacia la persona compromete la rentabilidad. Las narrativas muestran que la confianza y la autonomía generan un sentido de responsabilidad compartida. Esto hace que los colaboradores cumplan con sus metas y que la institución mantenga estabilidad financiera, lo cual coincide con lo que se observa en organizaciones con climas de alto compromiso. La literatura contemporánea ofrece marcos que ayudan a interpretar esta experiencia. El liderazgo servidor explica la horizontalidad y la preocupación por el otro (Liden et al., 2008), el liderazgo transformacional describe la movilización emocional y el propósito compartido (Bass, 1999; Gomaa et al., 2025), y el liderazgo auténtico ilumina la coherencia entre valores y conducta (Avolio & Gardner, 2005; Zhang et al., 2022).

El liderazgo observado no es una mezcla casual de estilos, sino una integración coherente, el servicio sostiene la horizontalidad, la transformación moviliza un propósito común y la autenticidad asegura que las palabras se correspondan con las acciones. En conjunto, estos elementos forman una cultura organizacional que coloca la dignidad en el centro.

Sin embargo, aplicados de manera aislada, estos enfoques no capturan la síntesis observada en Jardín Azuayo, donde servicio, transformación y autenticidad se integran orgánicamente como condición de sostenibilidad. Esta integración se aproxima a la gestión humanista de Pirson y Lawrence (2010), que coloca a las personas como fines, pero aquí el humanismo constituye el principio generador de la arquitectura organizacional.

El vínculo entre liderazgo humanizado y clima laboral se refleja en niveles de satisfacción superiores al 80 % y baja rotación, coherentes con los planteamientos de Kahn (1990) y Leroy et al., (2015) sobre seguridad psicológica y compromiso. No obstante, las narrativas sugieren que estos indicadores están mediados por la afinidad cultural previa de los colaboradores con los valores cooperativos, más que por un efecto universal del liderazgo.

En este sentido, el compromiso de los colaboradores depende en gran medida de que sus valores personales coincidan con los de la cooperativa. Cuando esta coincidencia es fuerte, el liderazgo humanizado se potencia; cuando es débil, se requiere un esfuerzo mayor de socialización para lograr el mismo nivel de compromiso.

Así pues, la satisfacción parece derivar de la compatibilidad axiológica entre personas y organización, lo que plantea interrogantes sobre la capacidad del modelo para generar compromiso en individuos que no comparten inicialmente la filosofía cooperativista.

Por otra parte, la confianza derivada de la ausencia de controles coercitivos potencia la responsabilidad compartida y el desempeño, en línea con estudios sobre engagement y desempeño sostenible (Corbeanu & Iliescu, 2023). Este patrón narrativo muestra que la confianza y la autonomía refuerzan la responsabilidad colectiva, lo que convierte la seguridad psicológica en cumplimiento de metas y estabilidad financiera. Por otro lado, los informantes reconocen que el crecimiento institucional dificulta sostener prácticas como la accesibilidad directa a la gerencia, lo que evidencia límites de escalabilidad. El crecimiento de la cooperativa dificulta mantener esta cercanía con la gerencia, que ha sido un símbolo de horizontalidad. Para sostener esa percepción de proximidad, se necesitan mecanismos institucionales como espacios de escucha, comités representativos y rotación de vocerías.

Asimismo, la figura de líderes “maestros” aparece como elemento central en la transmisión de valores, pero su sostenibilidad depende de procesos de sucesión generacional, coincidiendo con debates recientes sobre resiliencia organizacional (Yuan, 2025). La continuidad del modelo depende de que los valores transmitidos por los líderes actuales se conviertan en prácticas institucionales. Esto implica mentoría, codificación de rutinas y evaluación entre pares, de manera que la cultura no dependa solo de figuras carismáticas. La coherencia con la EPS se materializa en decisiones como el tope salarial de cinco por uno y la compra a proveedores solidarios, reforzando la equidad señalada por Goel (2013) y la gobernanza participativa documentada por Jamaluddin et al., (2023).

De igual manera, la comparación con otras cooperativas ecuatorianas muestra que la adscripción formal a principios solidarios no garantiza praxis humanizada, confirmando que la autenticidad institucional depende de condiciones culturales específicas y de una masa crítica de colaboradores comprometidos. Así mismo, la coherencia entre valores y prácticas no se

garantiza solo por la adhesión formal a principios cooperativos, lo que marca la diferencia es la frecuencia y diversidad de espacios participativos, pues son estos los que sostienen la cultura humanizada en el día a día.

De esta manera, los hallazgos evidencian que el liderazgo humanizado en Jardín Azuayo articula tres condiciones derivadas de las narrativas: a) afinidad cultural previa de los colaboradores, b) límites de escalabilidad en contextos de expansión c) necesidad de sucesión generacional para sostener valores. Estas condiciones delimitan la viabilidad del modelo y sugieren que su replicabilidad requiere institucionalizar la horizontalidad más allá de liderazgos individuales y priorizar métricas de impacto social sobre crecimiento acelerado.

El caso de Jardín Azuayo refleja una trayectoria histórica y un capital simbólico acumulado que pueden no estar presentes en cooperativas más jóvenes. Esta madurez cultural puede ser un factor que limite la generalización de los hallazgos.

## **6 Conclusiones y recomendaciones**

Este estudio permite comprender que el liderazgo humanizado, en contextos de propiedad colectiva y propósito orientado a la vida digna, no es un atributo añadido ni una variable moderadora del desempeño, sino el principio ontológico que estructura la organización desde su origen. Y demuestra que la dignidad y la eficiencia no son fuerzas opuestas, sino dimensiones que se sostienen mutuamente en organizaciones solidarias, ofreciendo evidencia de que es posible conciliar humanidad y desempeño institucional.

En la experiencia de la COAC Jardín Azuayo, la horizontalidad, la equidad distributiva y el empoderamiento no se presentan como prácticas aisladas de buen liderazgo, sino como la expresión de un paradigma alternativo que redefine la esencia misma de la institución y cuestiona los marcos gerenciales tradicionales, en este sentido, el liderazgo humanizado se configura como una arquitectura cultural coherente, más que como la suma de estilos, lo que redefine la gestión organizacional desde la dignidad como principio rector.

La diferencia entre una humanización incorporada posteriormente en modelos empresariales y la humanización natural que emerge desde la fundación de la cooperativa constituye el aporte central de esta investigación. Este hallazgo interpela la literatura predominante, que suele concebir la humanización como un complemento, y muestra que, en organizaciones solidarias, la humanización puede ser el núcleo generador de coherencia cultural, desempeño sostenible y sentido de pertenencia.

La evidencia sugiere que pertenecer al cooperativismo y adherirse formalmente a los principios de la EPS no asegura una praxis humanizada. La coherencia entre valores y prácticas requiere condiciones institucionales específicas, tales como procesos de selección que privilegien la compatibilidad axiológica, arquitecturas que blinden la horizontalidad mediante reglas explícitas y métricas que prioricen el impacto social sobre el crecimiento acelerado.

En este sentido, la experiencia de Jardín Azuayo ofrece un referente para el diseño de políticas públicas y para la formación académica, mostrando que la gestión solidaria puede convertirse en ventaja competitiva cuando se institucionaliza como cultura y no como discurso.

No obstante, el estudio presenta limitaciones que deben ser reconocidas. El diseño transversal impide observar la evolución temporal de la cultura humanizada frente al crecimiento, lo que deja abierta la sostenibilidad de la coherencia observada. El crecimiento y la sucesión generacional son pruebas críticas para la institucionalización del liderazgo humanizado, pues determinan si la cultura puede trascender a sus fundadores y mantenerse en escenarios de expansión acelerada.

Asimismo, el análisis de un único caso exitoso invisibiliza posibles fracasos y restringe la capacidad de generalización. Estas limitaciones sugieren la necesidad de estudios comparativos y longitudinales que permitan identificar los factores que explican la divergencia entre discurso y praxis en el sector cooperativo.

De este modo, se abren líneas futuras de investigación orientadas a comprender cómo evoluciona el liderazgo humanizado en procesos de expansión acelerada, qué condiciones permiten que algunas cooperativas reproduzcan prácticas deshumanizadas pese a su adscripción formal a la EPS, y cómo puede garantizarse la sucesión generacional de culturas

humanizadas más allá de sus fundadores.

En síntesis, Jardín Azuayo demuestra que priorizar la dignidad sobre la acumulación es económicamente viable, desafiando el determinismo neoliberal. Sin embargo, la sostenibilidad a largo plazo permanece como interrogante abierta, recordando que toda construcción de alternativas organizacionales constituye, en última instancia, un acto político de resistencia frente a la hegemonía de un único modo de concebir la vida económica.

## 7 Referencias

- Ajjawi, R., & Higgs, J. (2007). Uso de la fenomenología hermenéutica para investigar cómo los profesionales experimentados aprenden a comunicar el razonamiento clínico. *Qualitative Report*, 12(4), 612–638.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Caza, A., Caza, B. B., & Posner, B. Z. (2021). Transformational leadership across cultures: Follower perception and satisfaction. *Administrative Sciences*, 11(1), 32. <https://doi.org/10.3390/admsci11010032>
- Campoy, T., & Gomes, E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Editorial EOS.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Ediciones IPS.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2024). *Balance social 2024*. Recuperado el 26-06-2025 de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/balance-social-2024/>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- Gomaa, A., Abdelmoety, Z. H., Aboul-Dahab, S., Daher, M., Sharkasi, N., Taha, E., Yousaf, A., & Abdelwahab, M. (2025). A cross-cultural meta-analysis of transformational leadership–performance outcomes relationship. *International Studies of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1080/00208825.2025.2566556>
- González, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: Nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones Pedagógicas*, 15, 227–246. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=625605>
- Goel, S. (2013). Relevance and potential of cooperative values and principles for family business research and practice. *Journal of Cooperative Organization and Management*, 1(1), 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2012.11.002>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Heidegger, M. (2003). *Ser y tiempo*. Editorial Trotta.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Yuan, X. (2025). A meta-analysis of the relationship between transformational leadership and employee burnout. *Current Psychology*, 44, 13999–14015. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08099-x>
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 1399–1435. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0>