



LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA COMUNA AYANGUE.

Edison I. Carangui Yagual

Carrera Organización y Desarrollo Comunitario
Universidad Estatal Península de Santa Elena

Notas del Autor:

Edison I. Carangui Yagual, Carrera de Organización y Desarrollo Comunitario, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Las opiniones presentadas en el presente artículo representan únicamente la visión del autor sobre los temas tratados.

Se agradece la colaboración de Lcda. Amarilis Laínez Quinde, profesora tutora.

Se agradece también la colaboración del presidente y la directiva de la comuna Ayangue, cantón Santa Elena.

Correo electrónico del autor: edison_carangui@hotmail.es

TRIBUNAL DE GRADO

Lcdo. Guillermo Santa María Suárez, MSc.
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES Y DE LA SALUD**

Eco. Carlos Sáenz Ozaetta, MAe.
**DIRECTOR DE LA CARRERA
ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO
COMUNITARIO**

Eco. Víctor Solórzano Méndez, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Lcda. Amarilis Láñez Quinde, MSc.
PROFESORA TUTORA

Abg. Brenda Reyes Tomalá, MSc.
SECRETARIA GENERAL

ÍNDICE

TRIBUNAL DE GRADO.....	ii
ÍNDICE.....	iii
RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
REFERENTES TEÓRICOS-CONCEPTUALES Y NORMATIVOS UTILIZADOS.....	2
Desarrollo y organización comunitaria.	2
Liderazgo situacional.	2
Modelo de liderazgo situacional.	2
Enfoque situacional en el liderazgo.	3
Liderazgo en el ámbito comunitario.	3
Gestión organizacional.	3
Principios del proceso de gestión organizacional.	4
Actitudes en el comportamiento organizacional.	4
Proyecto de Ley de comunas y comunidades del Ecuador.	4
MATERIALES Y MÉTODOS.	5
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS.....	6
DISCUSIÓN Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS RELEVANTES.....	7
CONCLUSIONES.....	8
Bibliografía.....	8
Anexos.....	10
Notas	31

RESUMEN

En la actualidad para las organizaciones es imprescindible contar con un determinado liderazgo claro para establecer las estrategias de gestión. Este trabajo analiza el impacto que genera el liderazgo por parte del presidente de la comuna Ayangue frente al proceso de gestión 2014 – 2015. Para el desarrollo de esta investigación se implementó la metodología de enfoque mixto desde el planteamiento del problema con la secuencia de los métodos, es decir se comenzó de la entrevista y por último la encuesta. Los resultados mostraron que el tipo de liderazgo con relación al grado de madurez de los subordinados recae donde se muestra el estilo del líder que debe desarrollar elevadas actividades, tanto en los aspectos laborales como en los de relación con los moradores para cumplir las metas planteadas.

Palabras claves: *Liderazgo situacional, estilos de liderazgo, nivel de desarrollo, gestión organizacional.*

ABSTRACT

At the present time for organizations it is essential to have a certain clear leadership to establish management strategies. This paper analyzes the impact of leadership by the Ayangue district's president in the management process from 2014 to 2015. For the development of this research the mixed approach methodology was implemented from the problem approach to the sequence of methods, that is to say the interview was started and finally the survey. The results showed that the type of leadership in relation to the degree of maturity of the subordinates falls where it shows the style of the leader who must develop high activities, both in the labor aspects as in the relationship with the residents to meet the goals.

Keywords: *Situational leadership, leadership styles, level of development, organizational management.*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están en una constante lucha de competitividad, donde el que ejerce el liderazgo posee la capacidad de influir en personas, además de que el equipo trabaje en el logro de metas institucionales, y garantizar que las personas sean capaces de buscar el bienestar de la organización. Los líderes establecen la orientación de la estructura, con el fin de conservar un ambiente agradable en el personal y éste pueda llegar a involucrarse íntegramente en el logro de los ideales de la organización comunitaria¹. Es ineludible emplear un liderazgo activo para poder determinar las estrategias de gestión, los líderes de las organizaciones comunitarias tienen la responsabilidad de crear un ambiente de conformidad, interactuar en el logro de los objetivos de la Comuna, entender las necesidades y asegurarse de que los propósitos estén enlazados con las expectativas de los ciudadanos.

El tema del trabajo de investigación radica en el liderazgo situacional en la gestión organizacional de la comuna Ayangue, su importancia y la influencia que esta tiene para los diferentes actores involucrados; al seleccionar el diseño mixto apropiado, se tomó en cuenta la secuencia de los métodos, es decir que la investigación tuvo un diseño exploratorio secuencial, con el propósito de integrar los datos cuantitativos y cualitativos propuestos, las que se completan en un enfoque mixto.

Los resultados muestran que la comunicación entre los directivos y moradores es de manera regular, por lo que es primordial que exista una óptima retroalimentación para poder prevalecer un buen liderazgo dentro de la organización; el adaptar el estilo y las características de los socios al desenvolvimiento del trabajo o actividad planificada en una asamblea, es la forma de cómo se va a dirigir a la meta o al cumplimiento de los objetivos de la casa comunal de Ayangue. A los comuneros se le motiva de diversas maneras: una forma es agradecerles personalmente o de manera colectiva por la participación en actividades planificadas, otra forma es que los miembros de la organización sean partícipes de proyectos comuneros para el beneficio social.

Referentes teóricos-conceptuales y normativos utilizados.

Desarrollo y organización comunitaria.

El desarrollo comunitario es de carácter social, por lo tanto, es común confundir los conceptos de desarrollo social, intervención social y acción social, según Cabrero (1994) es una respuesta solidaria ante las necesidades mutuas mediante una organización comunitaria, otros autores mencionan que la intervención social se basa en un factor de política para modificar la realidad social.

La Organización Comunitaria tiene como fin común promover intereses necesarios de la comunidad, según Friedberg (1993), por lo tanto, la organización comunal se constituye en un papel importante de vida política inmiscuido en la sociedad; se conforman con el objeto de desarrollar y atender a algún tipo de demanda insatisfecha de la comunidad.

Liderazgo situacional.

El liderazgo es un modelo primordial de motivación expuesta por Blanchard (2007), con el propósito de sobrellevar a un determinado grupo de personas a la consecución de los objetivos comunes, en la actualidad este término está vinculadas al conjunto de actividades encargadas para los dirigentes comuneros o los que conforman la directiva de una organización comunitaria, por lo que es importante fomentar la comunicación entre los líderes sociales y la comunidad.

Así mismo Adair (2003) define al liderazgo situacional a la relación entre la cantidad de dirección y control “comportamiento directivo” que ofrece un líder; en este caso el presidente de la comuna y la cantidad de apoyo que da a los comuneros. En otras palabras, es la facilidad de influir en personas, que trabajen en equipo, bajo la dirección del líder, en pro de un objetivo de beneficio social.

Por otro lado, tener la capacidad para dirigir es más instintiva que intencional en muchos de los casos se obtiene, a través de las experiencias vividas; la calidad del liderazgo dependerá del carácter y la personalidad del líder. El enfoque de liderazgo situacional es un patrón de comportamiento del dirigente donde muestra cómo debería emplear su estilo para poder guiar hacia un fin, siendo sujeto a la disposición que manifieste su grupo de trabajo. (Robbins & Decenzo, 2002).

En una sociedad, un buen líder se ha de sentir motivado, no solo por incentivos económicos, sino por reconocimientos personales que le animen a seguir adelante con sus ideales. Palomo (2010) explica que este modelo de liderazgo no debe de ser estático. Existe la teoría de contingencia o llamado liderazgo situacional donde se enfoca en la madurez que posea el grupo de trabajo social, el éxito se consigue aplicando un estilo correcto de saber influir y delegar tareas específicas.

Modelo de liderazgo situacional.

Surge con el estudio minucioso de la conducta de los líderes en situaciones diversas, es considerada una alternativa de ayuda en el análisis de cada situación, el estilo más eficaz varía según en nivel competitivo de los seguidores. Blanchard (2007) señala que la madurez no depende de la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de superación, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.

El empleo de este tipo de líder bajo una situación específica es una interacción entre la orientación que un líder proporciona y el apoyo emocional al seguidor. En todos los equipos de trabajo social se producen modificaciones debido a las distintas fases de desarrollo comunitario por las que atraviesan los diferentes actores sociales. Por lo tanto, el estilo de liderazgo óptimo es aquel que se adapta a cada situación, es decir, se ejerce de acuerdo a las necesidades del equipo.

No se trata de ser autoritarios si se presenta una situación de conflicto social en la comuna, pues cada uno de las personas que integran el cabildo comunal poseen características especiales o diferentes

muchas veces ajena a la situación, en fin ya sean las habilidades, destrezas, defectos o carencias, el dirigente se enfrenta de forma directa a la actitud del socio, lo que conlleva que este esté preparado para persuadir y que se puedan realizar las tareas antes delegadas de una forma satisfactoria. El líder comunitario está en la capacidad de poder influir para que se puedan realizar actividades con la mejor actitud posible y de esta forma obtener resultados positivos sociales, ahora bien, el término situacional se refiere a las diferentes actitudes que se presentan en cada una de las personas pertenecientes al grupo social.

Enfoque situacional en el liderazgo.

Mediante el modelo de liderazgo situacional analizado anteriormente, se identifican variables de contingencia estudiadas por Hersey (1998), en donde se identifican las diversas teorías de liderazgos, así como el estudio del intercambio líder-miembro enfocado en grupos externos e internos. Cabe considerar que las personas que integran un grupo interno poseen un desempeño y satisfacción más altos que los que integran un grupo externo, esta teoría proporciona el conocimiento de saber actuar frente al efecto que pueda ocasionar alguna situación.

El análisis del modelo de participación de líder es más bien de apoyo a los que conforman su equipo de trabajo, aunque exista limitaciones se debe actuar en base a los medios utilizados para perseguir una meta, finalmente el camino hacia un fin común enfatiza en la eficacia del liderazgo donde se reconoce el éxito del dirigente, este debe ajustar su estilo de dirigir al entorno en el cual se desenvuelve su grupo de trabajo.

Liderazgo en el ámbito comunitario.

Es tomada como la columna vertebral de cualquier estrategia de mejora dentro de cual organización; como objeto de estudio se tiene a la organización comunitaria de Ayangue donde los líderes sociales deben proporcionar el propósito común, a la vez se establece dirección estratégica de la organización. Tal responsabilidad consiste en mantener que los socios sean capaces de llegar a ser completamente involucrados en el logro de las metas y objetivos sociales. De esta manera, ejercer un buen liderazgo es sinónimo de mejorar la calidad situacional de la organización, así como poseer la convicción de establecer objetivos para el beneficio comunitario.

Si en muchos de los casos el líder de una organización comunitaria piensa que los socios que pertenecen a su comunidad son irresponsables, es muy probable que se intente conservar el control específico a ese grupo sectorial; por el contrario, si se confía en las capacidades de cada miembro social, probablemente permitirá que ellos mismos mejoren su conducta (Hersey, 1998).

En concordancia al comportamiento del dirigente en las organizaciones, la mayoría comparten opiniones homogéneas o muy diversas, estos se congregan en tres estilos de liderazgo opuestos: el autoritario, el democrático y el liberal. Es conveniente aclarar que estos estilos son complejos porque requieren identificar tanto las variables específicas de la situación en que se presentan, así como la relación entre ellas, los rasgos del líder y las conductas o comportamientos de liderazgo y sus efectos.

En definitiva, un líder puede comportarse de acuerdo a cada situación o factores de comportamientos o estilos de dirigir, esto se debe al carácter de las relaciones humanas interpersonales donde para funcionar democráticamente es necesario que las personas que conforman la organización comunitaria estén de acuerdo en su mayoría a perseguir un objetivo común; para funcionar de manera autoritaria se necesita de un grupo que trabaje de forma dependiente donde se diga todo lo que se tiene que realizar para llegar a una meta.

De acuerdo a los modelos de contingencia, la situación establece ¿cuál es el mejor estilo que debe utilizar?. Pues bien, es una representación muy equilibrada de comparar el estilo de liderazgo.

Gestión organizacional.

Los objetivos institucionales figurados en la planeación estratégica de las organizaciones no se logran cuando no se define lineamientos organizacionales con respecto a la diferencia de los miembros que la integran y la identidad propia de la organización.

Rodríguez (1998), considera la gestión organizacional como un fenómeno de la sociedad moderna, donde se establece distintos sistemas funcionales en materia social que persiguen soluciones a problemas suscitados de forma urgente que enfrenta una organización específica. La gestión organizacional ejercida por un dirigente social debe ser un modelo a seguir por la organización, con el objetivo de que cuando se tenga que cambiar de dirigencia se lleve el mismo método de gestión para conseguir los beneficios plasmados en la planificación.

Principios del proceso de gestión organizacional.

En el proceso de gestión organizativa se emplea un sistema físico donde existe un ambiente controlado de manera única por el líder, la información utilizada para la retroalimentación respectiva persigue asegurar que se logren los requerimientos entablados por la organización (Alonso, 2008).

Para otros autores, es considerada como un componente para el requerimiento de la directiva, pero donde el liderazgo es ejercido de forma limitada, esto provoca la falta de comunicación entre los que conforman la entidad social en este caso tenemos el ejemplo de estudio a la comuna Ayangue, donde es necesario que el máximo líder comunitario establezca estrategias de relaciones interpersonales con el propósito de que se logre un beneficio común.

En fin, la tarea de procesamiento de información estratégica de una organización social cuenta con un sistema que reúne datos que describen actividades planificadas, además puede existir la posibilidad de modificarlos si es disposición de los socios si esta llega a tratarse en una asamblea celebrada por la directiva.

Actitudes en el comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es definido como el estudio del desempeño y las actitudes de las personas que conforman la organización explicado por Gibson (2007), el análisis mide la productividad y eficacia, el mismo que obedece a tres elementos de estudio; el individuo como tal, el grupo de trabajo y la ventaja competitiva. Es decir, las dos primeras se centran en el nivel individual y colectivo del comunero donde se detallan rasgos de personalidad, la actitud frente a la motivación en la realización de alguna tarea realizada. El último factor es conocer de qué manera la dirigencia se destaca de otras organizaciones sociales a nivel competitivo.

Existe una correlación significativa entre gestión y comportamiento organizacional, estas teorías hacen referencia a diversas situaciones a las que se enfrentan regularmente los directivos o involucrados sociales; así como la motivación de los socios al momento de ejercer una tarea específica que busque el beneficio de la institución comunitaria.

Proyecto de Ley de comunas y comunidades del Ecuador.

Con la aprobación de la Constitución en el 2008 comenzaron a regir normas, por las cuales se otorgaban derechos, deberes, obligaciones, atribuciones y funciones a todos los ecuatorianos, ya sean de manera individual o sectorial. Se otorgaron derechos colectivos a comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, reconociéndoles a las comunas la propiedad colectiva de la tierra como una forma ancestral de organización territorial².

Este proyecto de ley establece la normativa general donde se regulan, desarrollan y fortalecen los derechos de las comunas y comunidades, de conformidad a los convenios, y demás instrumentos internacionales de derechos humanos, para el logro pleno de los derechos del buen vivir - Sumak Kawsay y su reconocimiento como una manera ancestral de ordenación territorial.

En el artículo 10, dispone que las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos son titulares y se beneficiarán de los derechos garantizados en la Constitución. Con la ley del COOTAD, se plantea la regulación de la organización local con la nacional, y reconoce el desarrollo cantonal, distrital y regional como bases al desarrollo nacional. La aprobación del código orgánico, emplea instrumentos que

dan competencias a los gobiernos autónomos descentralizados, asumidos desde el principio de unidad nacional y territorial desde la visión del desarrollo sustentable³.

El Art. 57 numerales 1 al 21 se establecen los derechos colectivos de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la misma y los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos.

Materiales y métodos.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se utilizó una metodología mixta con enfoque cualitativo y cuantitativo que permitió la utilización de herramientas y técnicas donde se obtuvo información necesaria para la evaluación y buscar solución al problema. El estudio mixto sólido comenzó con un planteamiento del problema contundente en los cuales se pudo utilizar el enfoque cualitativo y cuantitativo. Al seleccionar el diseño mixto apropiado se tomó en cuenta la secuencia de los métodos, es decir que la investigación tuvo un diseño exploratorio secuencial, con el propósito de integrar los datos propuestos y las etapas del proceso investigativo en las cuales se completarán los enfoques antes ya mencionado.

La aplicación del método mixto se basó en estrategias de muestreo que combinaron muestras probabilísticas (CUAL y CUAN), estas técnicas fueron guiadas con el fin de ubicar y seleccionar la muestra de acuerdo al planteamiento del problema; se utilizara como contexto o población la comuna Ayangue del cantón Santa Elena.

El diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) dentro del proceso investigativo involucro una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguido de los datos cuantitativos bajo la modalidad comparativa, es decir que los resultados que se obtuvieron de ambas etapas se integraron en la interpretación y elaboración del análisis. Este diseño analizó el problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza basado en el pensamiento crítico como lo especifica (Hernández, 2010). Para el desarrollo del trabajo de investigación se recopiló información a través de dos tipos de fuentes: primarias y secundarias, se aplicaron técnicas de investigación con fin de recolectar información concreta y fidedigna, se diseñará un cuestionario y guía de preguntas mediante técnicas de entrevista y encuesta, la cual es una herramienta de investigación dirigida a los moradores y al presidente del sector comunero, se formuló una serie de preguntas referentes al tema estudiado, la estructura de la herramienta de investigación mantiene preguntas abiertas, cerradas y multivariantes.

Las técnicas de recolección de información empírica que fueron consideradas, son la entrevista y la encuesta. La entrevista se orientó a un cuestionario estructurado y organizado de manera deductiva estuvo dirigida al presidente de la comuna Ayangue con el fin de obtener su postura frente a la propuesta planteada. La encuesta se orientó a un conjunto de preguntas estructuradas (dicotómicas, con opción múltiple y escala de Likert), de acuerdo a los indicadores de las variables establecidas y la relación a los objetivos de la investigación planteada.

El esquema del diseño exploratorio secuencial empezó por la recolección seguido del análisis de los datos cualitativos, de la misma manera la recolección y análisis de los datos cuantitativos; que finalmente terminaron en el análisis completo de ambos enfoques. Dentro de la entrevista se pretendió evaluar cómo el presidente de la comuna Ayangue interpreta el valor del liderazgo situacional frente a sus subordinados con categorías como conducta laboral y conducta de relación; dentro de la encuesta se utilizó subcategorías encasillando cada contenido como que debe brindar el líder según la situación y el nivel de madurez de sus subordinados.

En la recolección de los datos mixtos se utilizó el programa de análisis cuantitativo y cualitativo (Excel; tablas dinámicas), codificados como números y también analizados como texto. Para realizar la encuesta se determinó la muestra a través de su fórmula de muestreo proporcional establecido por Pérez (2005), lo que dio como resultado 283 personas a encuestar.

Análisis de la información empírica y resultados.

El liderazgo situacional determina en el manejo de una situación y a su vez adaptar un estilo de liderazgo apropiado y poder llevar a cabo la tarea satisfactoriamente. El respectivo análisis va a depender principalmente del nivel de madurez de los colaboradores en este caso los socios de la comuna Ayangue. El nivel de madurez específica es el deseo de logro que se tiene, así como la disposición a aceptar responsabilidades, busca establecer una armonía entre los estilos de comportamiento del dirigente y su forma de adaptarse a su equipo de trabajo.

En el desarrollo del trabajo de investigación se ha planteado que el liderazgo es el fenómeno que puede ser abordado de diferentes situaciones, haciendo hincapié en los rasgos y conductas del líder, además de las atribuciones del equipo de trabajo o en la incidencia en el proceso de influencia líder-seguidor. Al ser un análisis de carácter complejo se presentan métodos de evaluación como test de personalidad, además de incorporar la entrevista al presidente de la comuna, así como la encuesta dirigida a los comuneros. La conducta del dirigente es de acuerdo al desarrollo del nivel de habilidad del seguidor o grupo, el estilo adecuado de liderazgo se moverá de acuerdo a la madurez para ejercer las responsabilidades brindadas. Para el análisis de desarrollo de competencias de la casa comunal de Ayangue y sus directivos se desarrolla procesos con identidad organizativa de acción colectiva (comuneros).

La federación de Comunas de Santa Elena (FEDECOMSE), es un aliado estratégico en la ejecución de las políticas públicas en el gobierno nacional como en los gobiernos locales. Entre 1991 a 2004, los dirigentes permitieron ejecutar obras de infraestructura en comunas, tenían posibilidades de cambiar la realidad social⁴. La comuna Ayangue es una organización representativa de la comunidad de pescadores del recinto del mismo nombre, pertenece a la parroquia Colonche del cantón Santa Elena de la provincia Santa Elena⁵. Dentro del artículo 3 uno de los fines de la organización comunal es la de coordinar con las instituciones de desarrollo social en programas de asistencias técnicas que beneficien a los comuneros⁶.

La entrevista se la realizó al presidente de la comuna Ayangue quien estuvo presto a compartir sus expectativas y experiencias que se desarrollan dentro de su periodo de gestión, el análisis fue lo siguiente: La personalidad y estilo por parte del dirigente es importante porque ayudan de alguna manera al saberse proyectar con imagen de dirección frente a los socios de la comuna y que ellos puedan aportar en los diferentes proyectos sociales planificados, el saber adaptar el estilo y las características de los socios al desenvolvimiento de la actividad planificada en una asamblea, es la forma de cómo se va conduciendo a la meta o cumplimiento de los objetivos. Es importante saber que el liderazgo influye porque de esta manera se controla los recursos de la entidad mediante la planificación de las actividades y de esta manera se culminan con éxito.

A los comuneros se le motiva de diversas maneras una forma es de agradecerles personalmente o de manera colectiva en una asamblea por la participación en actividades planificadas, otra forma es capacitándolos y haciéndoles partícipes de proyectos comuneros. La comunicación es un punto importante para que se puedan culminar satisfactoriamente las actividades planificadas, se lo realiza de manera personal o colectiva mediante invitación a la participación de asambleas.

Existe la participación de un 60% del total de socios que colaboran en el desarrollo de actividades gestionadas, pues el plan de gestión se basa en la identificación de cada barrio de la comuna además del reconocimiento de las principales necesidades de cada sector. Existe la facultad de que cada socio contribuya con ideas o sugerencias en cada asamblea de esta manera se pueden planificar de mejor manera actividades. En la recolección de los datos mediante la encuesta existe un porcentaje que consideran que la comunicación entre los directivos y moradores es de manera regular, seguido de los que mencionan que es buena, por último, los que se mantienen en excelente y pésima.

La participación por parte de los moradores es óptima para que exista mayor democracia en la toma de decisiones con relación a actividades planificadas esto se evidencio en la encuesta realizada en la comuna de Ayangue, por otro lado, la motivación es importante para que exista un buen liderazgo por

parte del presidente, por lo que la mayoría de los comuneros consideran que debe existir una buena comunicación de proyectos gestionados por la directiva, además de que exista la oportunidad de opinión.

Existen dudas por parte de los comuneros que el presidente realice la correcta gestión por lo que consideran que es importante que exista más comunicación de actividades desarrolladas en la comunidad. Aunque cierta parte manifiesta que la gestión hasta el momento ha mejorado en ciertos aspectos como los proyectos gestionados para el beneficio de ellos, se desarrolla con completa autonomía para la realización de las actividades planificadas. Los comuneros en su totalidad consideran que la capacidad de liderazgo por parte del presidente basado en su propuesta de plan de gestión se maneja regularmente, aunque cierta parte de ellos mencionan que hasta el momento se han desarrollado todas las actividades con total normalidad.

Discusión y presentación de hallazgos relevantes.

La personalidad y estilo por parte del dirigente comunitario es relevante ya que ayuda de alguna manera proyectar una imagen de dirección frente a los socios y que ellos puedan aportar en los diferentes proyectos sociales planificados; según Blanchard (2007), el saber adaptar el estilo y las características de los socios, es la manera de cómo se va conduciendo al cumplimiento de los objetivos trazados. Partiendo de los resultados, a los comuneros se le motiva agradeciéndoles personalmente o de manera colectiva en la asamblea, por la participación en actividades planificadas, otra forma es capacitándolos y haciéndoles partícipes de proyectos comuneros.

La calidad de la participación es sello característico del trabajo comunitario respecto a otro tipo de intervención social señalado por Palomo (2010), pues la participación comunitaria es el resultado de un camino donde los comuneros van circulando por diversos niveles de autonomía y colaboración hasta llegar a la toma de decisiones, mediante la recolección de los datos existe un gran porcentaje que consideran que la comunicación entre los directivos y moradores es de manera regular, cabe recalcar que debe existir buena retroalimentación por parte de los socios para que exista un buen liderazgo y que el líder se pueda adaptar a cualquier situación.

Si bien es cierto, la motivación es importante para que exista un buen liderazgo por parte del presidente, la mayoría de los comuneros consideran que debe seguir existiendo buena comunicación de proyectos gestionados por la directiva, además de que exista la oportunidad de opinión. Existe la participación de un 60% del total de socios que colaboran en el desarrollo de actividades gestionadas en el plan de gestión anual del presidente de la comuna Ayangue, la identificación de cada barrio de la comuna además del reconocimiento de las principales necesidades de cada sector ayuda a poder sobrellevar cualquier situación que se les presente.

Análisis del test para analizar el modelo Blanchard - Hersey

Se utilizó la entrevista directa a socios y grupos que pertenecen a la comuna Ayangue con un total de 128 personas; para la aplicación de esta técnica se realizaron fichas con indicadores de madurez en el trabajo o competencia; para identificar la Madurez en el trabajo de un colaborador, con un conjunto de calificaciones para la totalidad de los indicadores que permitirá definir la tendencia de la madurez en el trabajo para esa determinada situación (Anexo 8 y 9).

La existencia de la organización como ente constituido y el empleo del conflicto como lo manifiesta Rodríguez (2010), ayudan a equilibrar los procesos de gestión por medio de mecanismos de presión como crear y exponer alternativas para solucionar los problemas dentro de la entidad comunal. La gestión organizacional favorece procesos como emprendimiento individual o colectivo de sus socios. Con relación al grado de madurez en el modelo de liderazgo situacional; recae en la zona 2 donde se muestra el estilo en el que el presidente de la comuna debe desarrollar elevada actividad, tanto en los aspectos laborales como en los de relación con los socios comuneros, es evidente que aún no pueden asumir total independencia en tareas específicas.

Conclusiones.

Analizar el estilo liderazgo es necesidad primordial para poder cumplir con metas institucionales planteadas, se debe abordar desde el punto de vista de los colaboradores en este caso los comuneros y por otro lado el papel del líder comunal. Su estudio debe apuntar con la identificación de los diferentes factores que están vinculadas en entorno social, así mismo se plantea el contexto favoreciendo el estudio de la teoría de liderazgo situacional basado en enfoques situacionales.

Resulta importante el empleo de una metodología apropiada para llevar a cabo todo trabajo de investigación, así como la necesidad de adoptar la perspectiva desde el aspecto teórico y metodológico para el empleo de técnicas de tipo cuantitativo como así también las de tipo cualitativo.

Según los resultados se considera que existe un alto porcentaje donde la comunicación entre el presidente comunal y moradores es de manera regular, por lo que cabe recalcar que debe existir buena retroalimentación por parte de los comuneros para que exista el buen liderazgo. La participación por parte de los moradores es óptima para que exista mayor democracia en la toma de decisiones con relación a actividades planificadas. La motivación es importante para que exista buen liderazgo, por lo que la mayoría de los habitantes consideran que debe prevalecer buena comunicación de proyectos gestionados por la directiva, además de que exista la oportunidad de opinión.

El resultado del análisis del estilo de liderazgo situacional con relación al grado de madurez muestra el estilo que se debe ejercer seguimiento a los pequeños sectores de la comunidad, así como en los aspectos laborales como en los de relación con los comuneros. Existe la necesidad de desarrollar habilidades de diagnóstico en cuanto al nivel de destreza de los socios para poder determinar un estilo apropiado a cualquier situación.

Bibliografía

- Adair, J. (2003). No jefes sino líderes; el camino hacia el éxito. Madrid: Fundación Confemetal.
- Alonso, F. (2008). *Sistema de gestión integral: una sola gestión*. Medellín: UIOC.
- Blanchard, K. B. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cabrero, E. & García, R. (1994). *Gestión de servicios urbanos: un reto a la innovación en los gobiernos locales*, México: CIDE.
- Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en America Latina: Evolución y Resultados*. Colombia: Edigraficas.
- Friedberg, Erhard, "Las cuatro dimensiones de la acción organizada" en *Gestión y política pública*, CIDE, México, vol. II, núm. 2, julio-diciembre, 1993
- Heifetz, R. (2009). *Liderazgo sin respuestas fáciles: propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. México: Paidós.
- Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL .
- Hersey, P. (1998). *Liderazgo adaptivo en la organización multicultural*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Johansen, B. O. (1989). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Lamusa.

LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Palomo, V. M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.

Pérez, L. C. (2005). *Muestreos estadísticos: conceptos y problemas resueltos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Ramírez, M. G. (2005). *Desempeño Organizacional: Retos y Enfoques contemporáneos*. México: Universidad del Occidente.

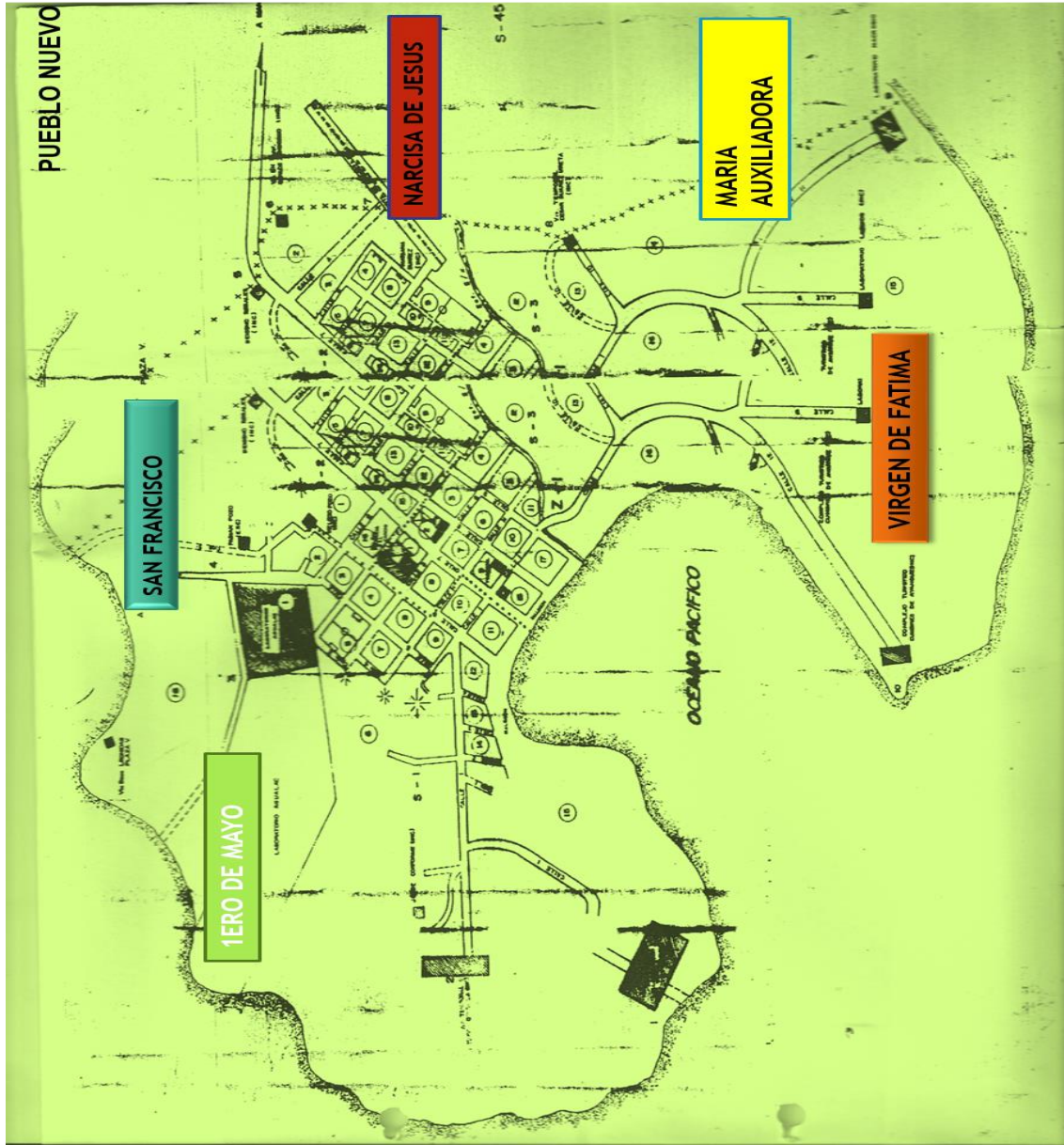
Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, M. D. (1998). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Barcelona: PYV Editores.

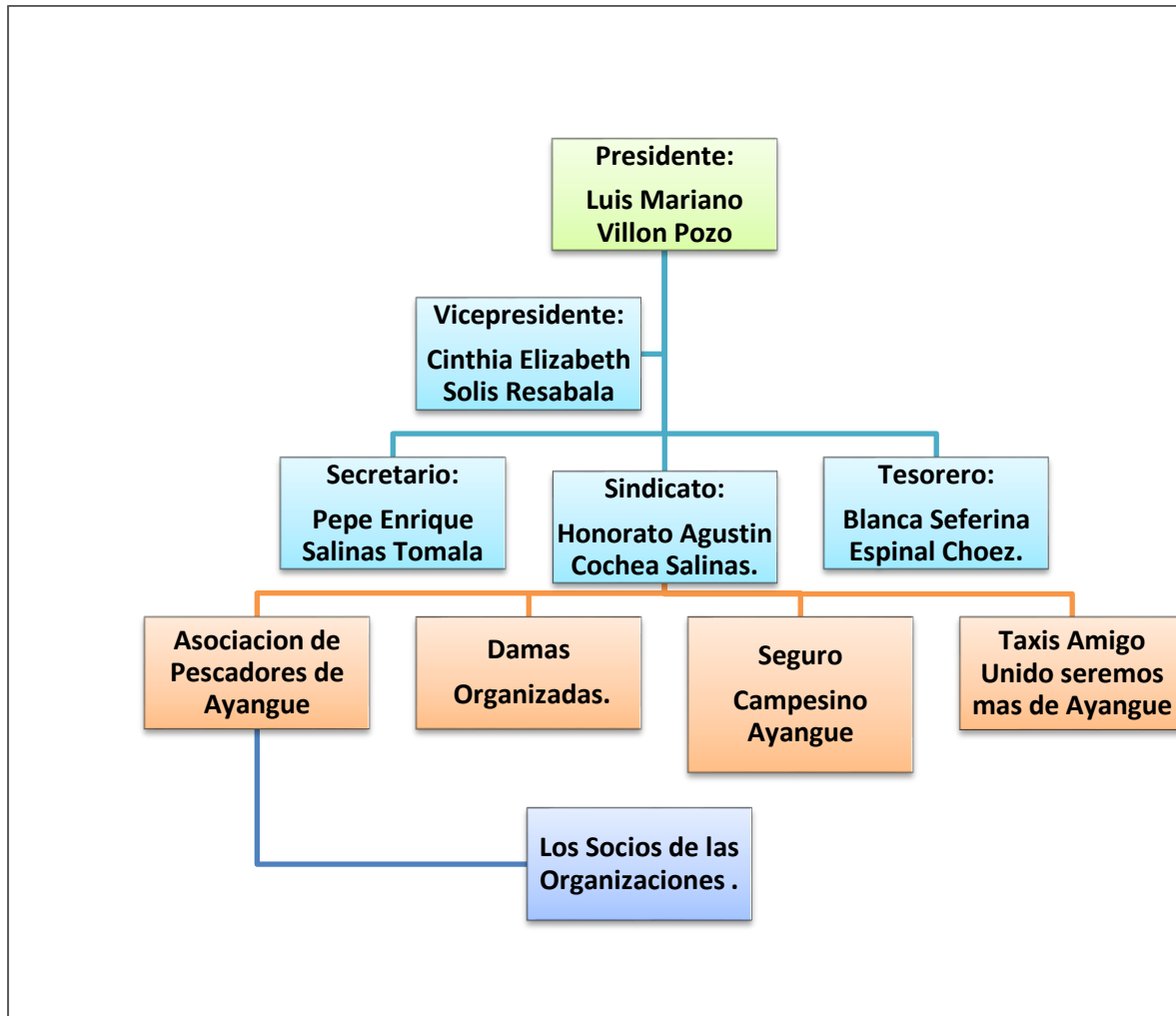
Anexos

Anexo 1. Croquis de la Comuna Ayangue



Fuente: Cabildo de la comuna Ayangue.

Anexo 2. Organigrama de la Comuna de Ayangue.



Fuente: Cabildo de la comuna Ayangue.

Anexo 3. Determinación de la muestra.

Para determinar el tamaño de muestra se escogió el número total de la población de la comuna Ayangue perteneciente a la provincia de Santa Elena. Para poder establecer el tamaño de la muestra se utilizó datos como el tamaño de la población (N), el grado de confianza (z^2), coeficiente de probabilidad de éxito (p) y probabilidad de fracaso (q) y margen de error (e). El establecimiento de la muestra se efectuará mediante la siguiente formula de muestreo proporcional.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

Z: Nivel de confianza; (95%)

p: Probabilidad que ocurra (0.5);

q: Probabilidad que no ocurra (0.5)

N: Tamaño de la población;

E: Precisión o el error. (5%)

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 1073}{(0,05)^2 \times (1073 - 1) + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,50 \times 0,50 \times 1073}{0,0025 \times 1072 + 3,8416 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{1030,5092}{2,68 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1030,5092}{3,6404}$$

$$n = \mathbf{283}$$

Anexo 4. Modelo de entrevista.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD.
CARRERA LICENCIATURA EN ORGANIZACIÓN Y
DESARROLLO COMUNITARIO.



ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA COMUNA AYANGUE

Datos Personales

Edad:	_____
Sexo:	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Estado Civil:	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/>
Nivel de estudio:	Primario <input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Tercer Nivel <input type="checkbox"/> Cuarto Nivel <input type="checkbox"/>
Actividad comercial:	_____

Objetivo: Describir las experiencias y percepciones del presidente de la comuna Ayangue en sus procesos de gestiones organizacionales.

1. ¿Considera importante que su capacidad de dirigir depende de su personalidad y estilo? ¿Por qué?

2. ¿Considera que el éxito de un líder depende de adaptar el estilo y las características de sus colaboradores?

3. ¿De qué manera afecta el liderazgo que ejerce en la gestión de actividades planificadas?

4. ¿De qué manera se motiva a los comuneros para el logro de actividades planificadas?

5. ¿De qué manera fomenta la comunicación que existe entre el presidente y los comuneros de Ayangue?

6. ¿Existe la disposición y la colaboración de los comuneros en actividades gestionadas por el presidente?

LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

7. ¿Cuáles son los objetivos de la organización comunal?

8. ¿Cuáles son sus funciones primordiales como presidente de la organización comunal?

9. ¿Los comuneros poseen la disposición y la capacidad para asumir responsabilidades en la organización?

10. Dentro de su periodo como presidente de la comuna Ayangue ¿En qué se basa su plan de gestión? ¿Bajo qué indicadores Ud. evalúa su gestión?

11. ¿Qué piensa usted que la gestión que ejerce dentro de la comuna vaya de acuerdo a los requerimientos de los moradores?

12. ¿De qué manera los moradores participan en la toma de decisiones que benefician a la comuna?

13. Existe el debido reconocimiento de los comuneros por los logros obtenidos en Asambleas celebradas por el presidente.

14. ¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción de los comuneros de acuerdo a las metas logradas por cada gestión?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 5. Modelo de encuesta.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD.
CARRERA LICENCIATURA EN ORGANIZACIÓN Y
DESARROLLO COMUNITARIO.



ENCUESTA DIRIGIDAS A COMUNEROS DE AYANGUE

Datos Personales

Edad:	_____							
Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>				
Estado Civil:	Soltero	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Unión Libre	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>
Nivel de estudio:	Primario	<input type="checkbox"/>	Secundario	<input type="checkbox"/>	Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel	<input type="checkbox"/>
Actividad comercial:	_____							

Objetivo: Analizar el impacto que genera el liderazgo del presidente de la comuna en los habitantes y encargados de instituciones de la misma.

1. ¿Piensa Ud. que los directivos cumplen sus funciones de acuerdo a lo que establece el cargo?

SI ___ NO ___ TALVEZ ___

2. Considera Ud. que el presidente de la comuna debe:

GUÍAR ___ MOTIVAR ___ ORDENAR ___ SUPERVISAR ___ TODAS ___

3. ¿Considera Ud. que en la comuna Ayangue ejerce un liderazgo con éxito por parte del presidente?

SI ___ NO ___ TALVEZ ___

4. ¿Qué tipo de liderazgo considera que ejerce el presidente de la comuna?

DEMOCRÁTICO ___ LIBERAL ___ AUTOCRÁTICO ___ DESCONOCE ___

5. ¿Cómo considera usted la comunicación entre los directivos de la comuna y sus moradores de la comuna?

EXCELENTE ___ BUENA ___ PÉSIMA ___ REGULAR ___

6. ¿Cree usted que la misión y la visión institucional posee aspectos de gestión comunitaria?

SI ___ NO ___ TALVEZ ___

LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

7. Considera que sus expectativas fueron satisfechas por el plan de gestión realizado por el presidente de la comuna:

SI ___ NO ___ TALVEZ ___

8. Piensa usted que la gestión en actividades planificadas del presidente de la comuna en los últimos meses ha:

MEJORADO ___ EMPEORADO ___ SIGUE IGUAL ___

9. Usted como comunero participa en la toma de decisiones que beneficien a la comuna.

SI ___ NO ___ TALVEZ ___

10. ¿De qué manera motiva el presidente de la comuna Ayangue a los comuneros para que sean participativos?

11. ¿Tiene conocimiento que el presidente ejecuta actividades de acuerdo al presupuesto planificado?

SI ___ NO ___ TALVEZ ___

12. ¿Considera usted correcta la gestión del presidente y de la directiva?

SI ___ NO ___ TALVEZ ___

En caso de ser NO su respuesta que le recomendaría para que la gestión del presidente comunal mejore:

13. ¿La directiva actúa con autonomía para la realización de las actividades?

SI ___ NO ___ TALVEZ ___

14. ¿Considera Ud. que la capacidad de liderazgo por el presidente de la comuna fue acorde con la propuesta planteada en su plan de gestión?

SI ___ NO ___ TALVEZ ___

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 6. Análisis de la entrevista.

1. ¿Considera importante que su capacidad de dirigir depende de su personalidad y estilo? ¿Por qué?

La personalidad y estilo es importante porque ayudan de alguna manera al saberse proyectar con imagen de dirección frente a los socios de las comunas y que ellos puedan aportar en los diferentes proyectos planificados.

2. ¿Considera que el éxito de un líder depende de adaptar el estilo y las características de sus colaboradores?

El saber adaptar el estilo y las características de los socios al desenvolvimiento del trabajo o actividad planificada en una asamblea, es la forma de cómo se va conduciendo a la meta o cumplimiento de los objetivos.

3. ¿De qué manera afecta el liderazgo que ejerce en la gestión de actividades planificadas?

El liderazgo influye mucho porque de esta manera se controla los recursos de la institución mediante la planificación de las actividades y de esta manera se culminará con éxito.

4. ¿De qué manera se motiva a los comuneros para el logro de actividades planificadas?

A los comuneros se le motiva de diversas maneras una forma es de agradecerles personalmente o de manera colectiva en una asamblea por la participación en actividades planificadas, otra forma es capacitándolos y haciéndoles partícipes de proyectos comuneros.

5. ¿De qué manera fomenta la comunicación que existe entre el presidente y los comuneros de Ayangue?

La comunicación es un punto importante para que se puedan culminar satisfactoriamente las actividades planificadas, se lo realiza de manera personal o colectiva mediante invitación a la participación de asambleas.

6. ¿Existe la disposición y la colaboración de los comuneros en actividades gestionadas por el presidente?

Existe la participación de un 60% del total de socios que colaboran en el desarrollo de actividades gestionadas.

7. ¿Cuáles son los objetivos de la organización comunal?

Uno de los objetivos principales es promover la acción comunitaria tendiente a lograr un mejor nivel de vida para los comuneros.

8. ¿Cuáles son sus funciones primordiales como presidente de la organización comunal?

Es la de representar a la comuna y buscar obras prioritarias en beneficio de la misma en el sector salud, vivienda, educación y salubridad.

9. ¿Los comuneros poseen la disposición y la capacidad para asumir responsabilidades en la organización?

Los comuneros poseen la disposición de ser participen en actividades o de asumir responsabilidad de algún proyecto comunal.

10. Dentro de su periodo como presidente de la comuna Ayangue ¿En qué se basa su plan de gestión? ¿Bajo qué indicadores Ud. evalúa su gestión?

El plan de gestión se basa en la identificación de cada barrio además del reconocimiento de las principales necesidades de cada sector.

11. ¿Qué piensa usted que la gestión que ejerce dentro de la comuna vaya de acuerdo a los requerimientos de los moradores?

Las sugerencias y requerimientos de los socios son escuchados y expuestos en la asamblea.

12. ¿De qué manera los moradores participan en la toma de decisiones que beneficien a la comuna?

Existe la facultad de que cada socio contribuya con ideas o sugerencias en cada asamblea de esta manera se pueden planificar de mejor manera actividades.

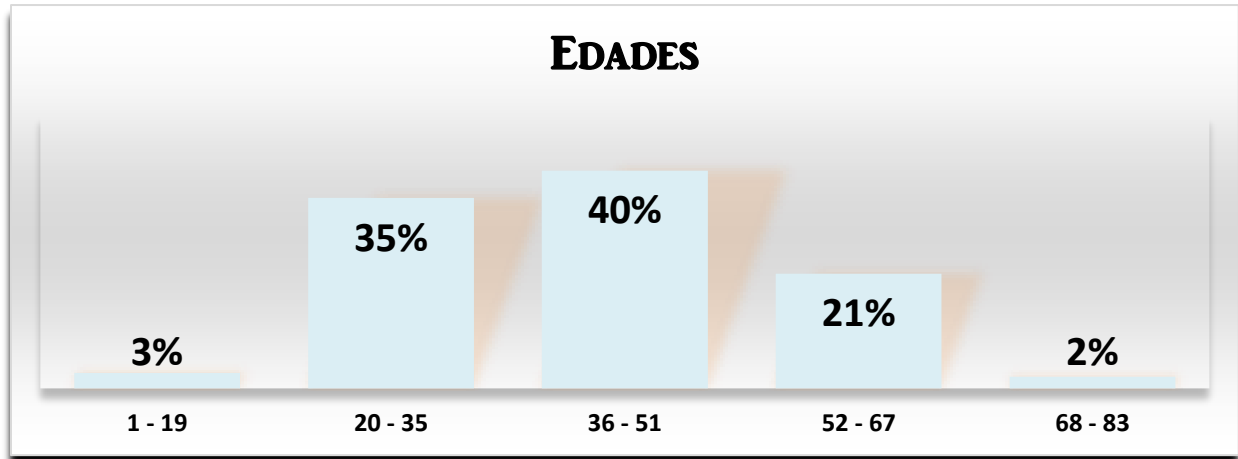
13. Existe el debido reconocimiento de los comuneros por los logros obtenidos en Asambleas celebradas por el presidente.

Existe poco reconocimiento ya que los moradores exigen más actividades en pro de la comuna, pero de alguna manera se lo expone en las Asambleas el motivo de cada actividad o proyecto en ejecución o paralizado.

14. ¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción de los comuneros de acuerdo a las metas logradas por cada gestión?

Una parte considerable de los comuneros consideran que existe un cambio notorio en la comuna y prueba de aquello es el agradecimiento en Asambleas.

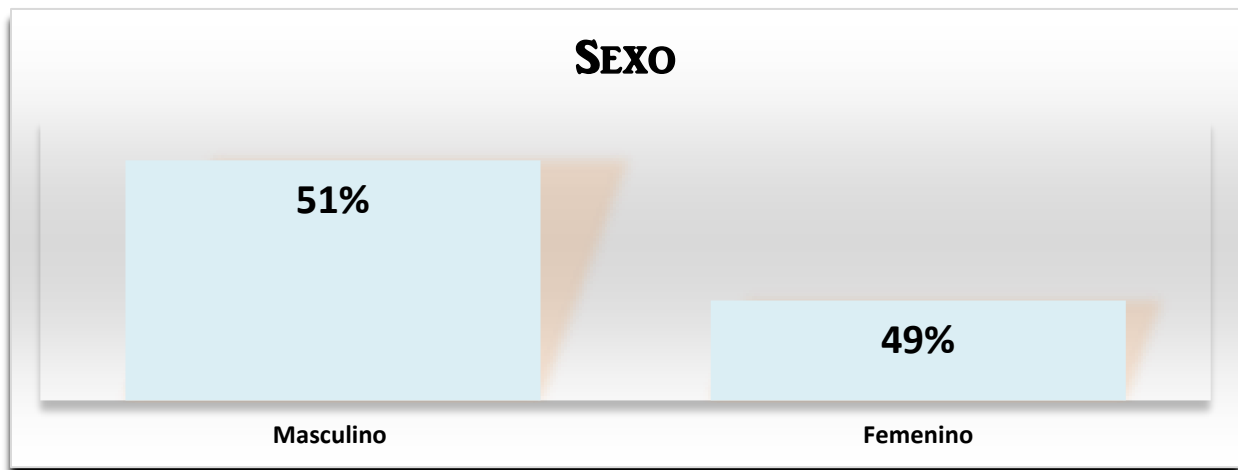
Anexo 7. Análisis de la encuesta.



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue

Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

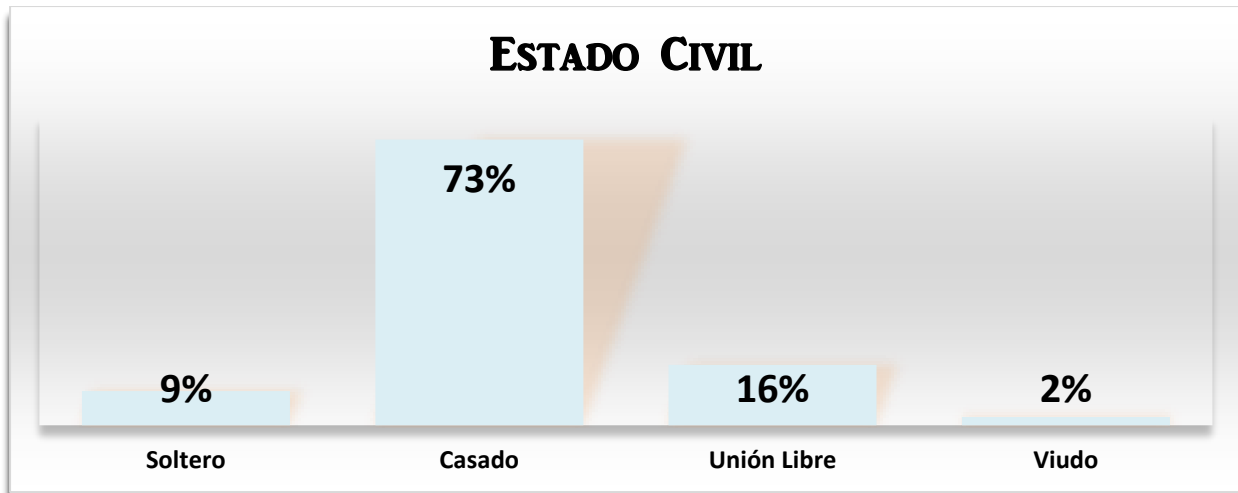
En la recolección de datos a través de la encuesta, la mayoría se encontró en el rango de edad de 36 a 51 años; seguido del rango que está entre 20 a 35 años, después a los de 52 a 67 años, y por último las personas de menos de 19 años.



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue

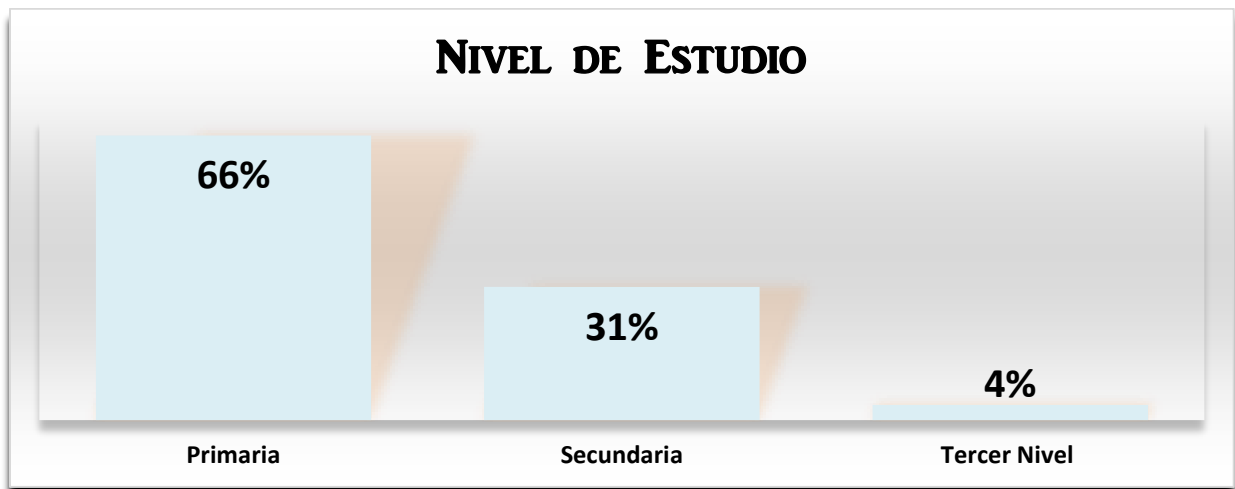
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

El mayor porcentaje de las personas encuestadas fueron correspondiente al género masculino y un menor porcentaje son del género femenino. Esta pregunta se la realiza con el fin de obtener un perfil del segmento de correspondencia hacia el presidente y directiva de la comuna Ayangue.



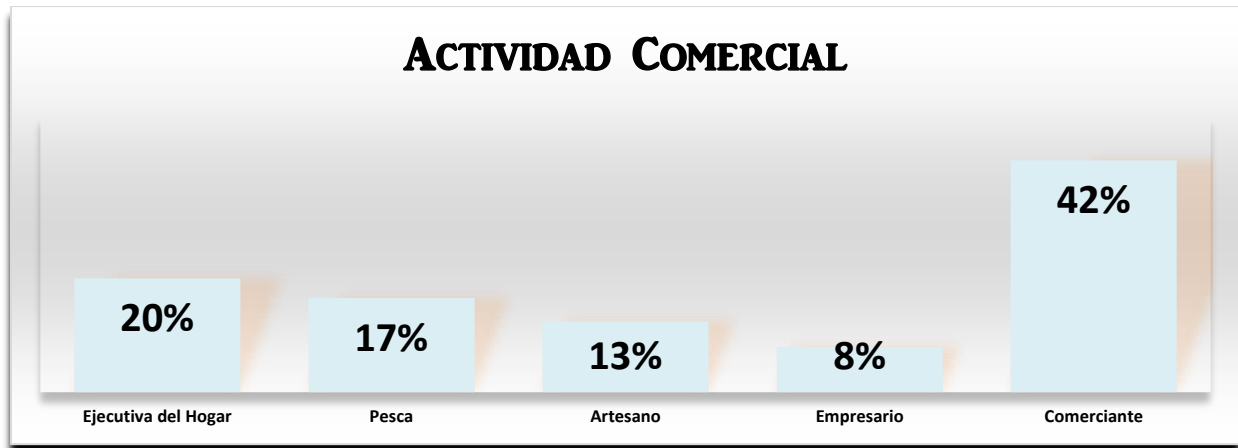
Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

El mayor porcentaje de los encuestados son quienes ya poseen compromiso y que su condición civil es casada-o; seguida de los que mantienen una unión libre; después de aquellos que son solteros y un reducido porcentaje de los que son viudos. Esta pregunta se la realiza con el fin de obtener un perfil del segmento de correspondencia hacia el presidente y directiva de la comuna Ayangue.



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

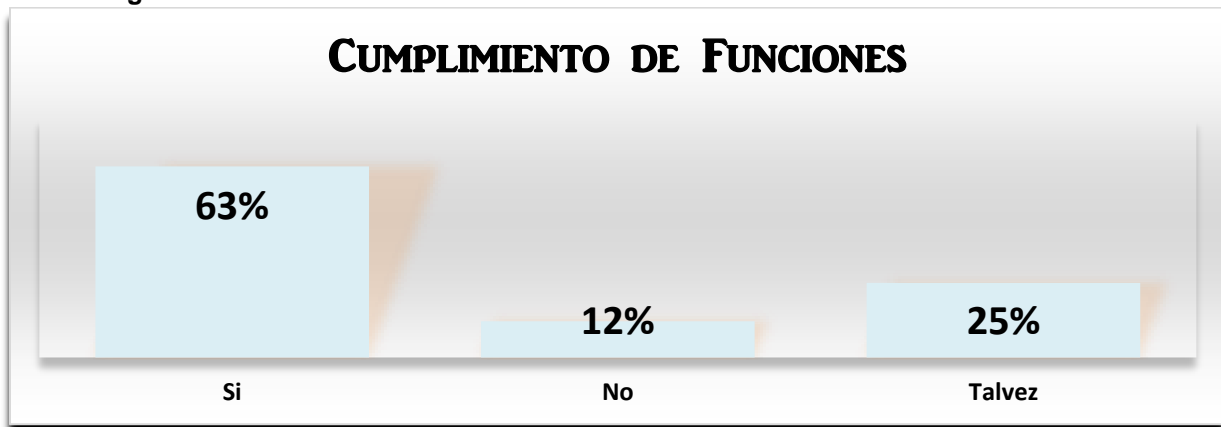
El mayor porcentaje de los encuestados son quienes tienen un nivel de estudio primario; seguido de los que poseen instrucción secundaria; y un reducido porcentaje de los que son profesionales de tercer nivel. Esta pregunta se la realiza con el fin de obtener un perfil del segmento de correspondencia hacia el presidente y directiva de la comuna Ayangue.



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

El mayor porcentaje de las personas encuestadas fueron comerciantes dedicados a actividades en la playa de la comuna de Ayangue, seguido de las ejecutivas del hogar y los que se dedican exclusivamente a la pesca. Un reducido porcentaje son los artesanos y los empresarios como dueños de negocios y restaurantes de la zona. Esta pregunta se la realiza con el fin de obtener un perfil del segmento de correspondencia hacia el presidente y directiva de la comuna Ayangue.

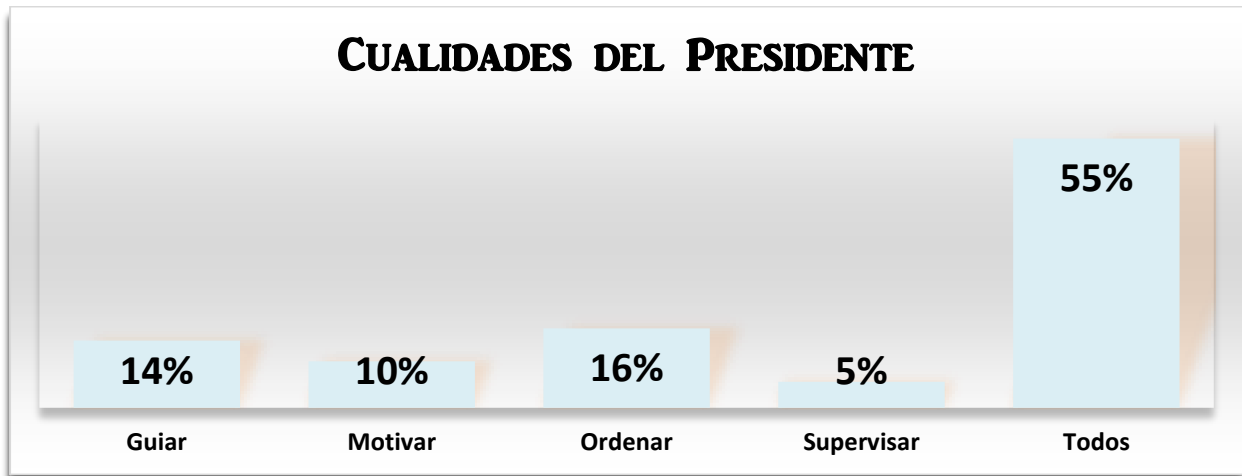
1. ¿Piensa Ud. que los directivos cumplen sus funciones de acuerdo a lo que establece el cargo?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

En la recolección de los datos la mayor porcentaje de las personas encuestadas manifestaron que los directivos de la casa comunal si cumplen las funciones de acuerdo a lo que establece el cargo, seguido de los que mantiene la duda de que se cumplan lo que requiera el cargo, por último los que piensan que no se cumplen.

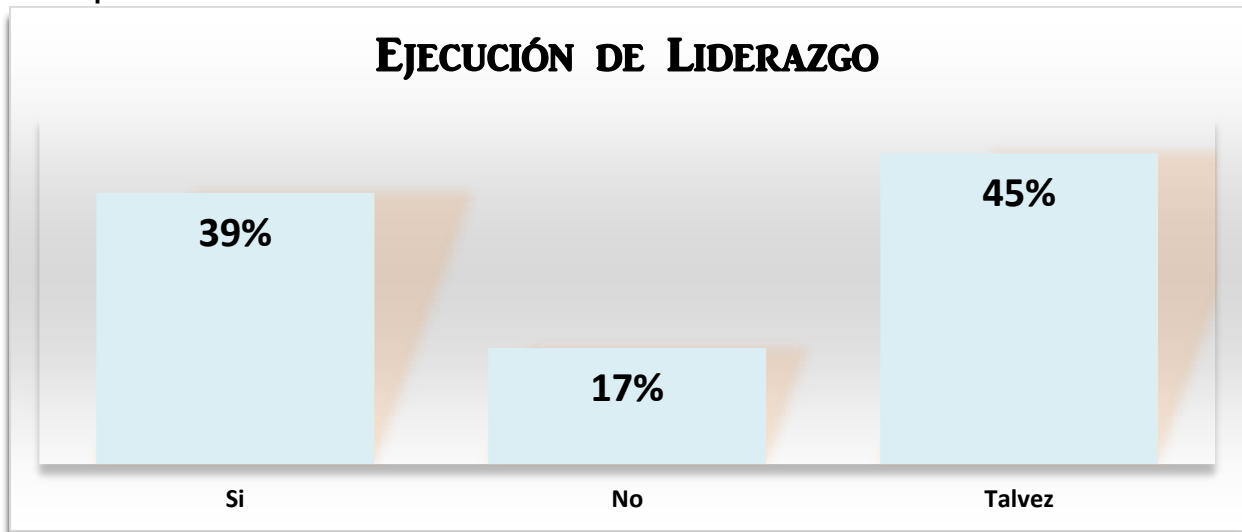
2. Considera Ud. que el presidente de la comuna debe:



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

El mayor porcentaje de las personas encuestadas manifestaron que el presidente de la comuna debe guiar, motivar, ordenar y supervisar todas las actividades planificadas en una Asamblea celebrada en el cabildo comunal.

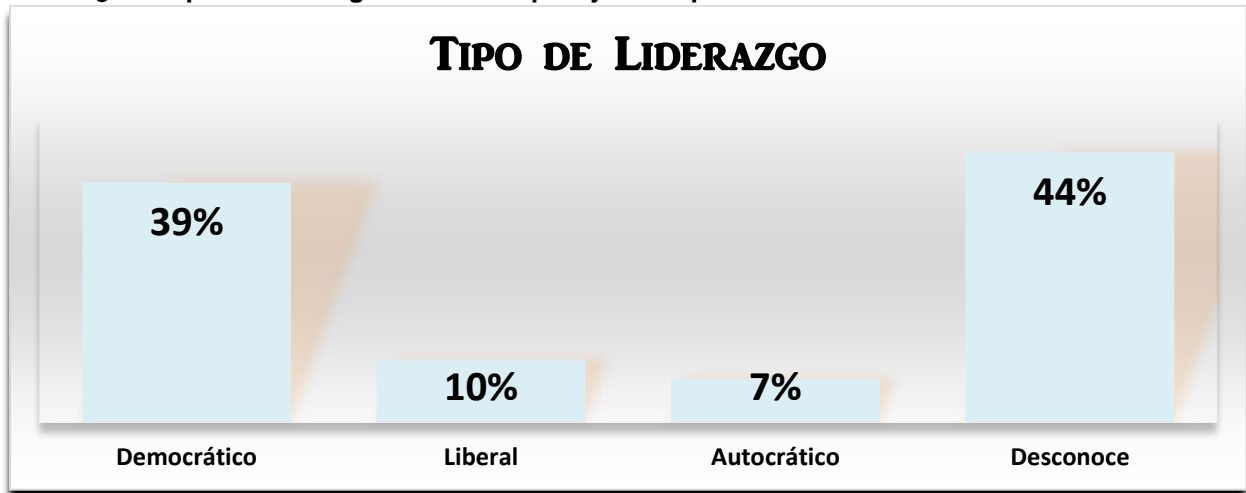
3. ¿Considera Ud. que en la comuna Ayangue ejerce un liderazgo con éxito por parte del presidente?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

La mayor porcentaje de las personas encuestadas consideran que existe cierta duda que el presidente de la comuna ejerza un liderazgo en las gestiones planificadas, cierta minoría manifiestan que no lo cual es importante saber cuáles son las causas del porque tiene la percepción que no.

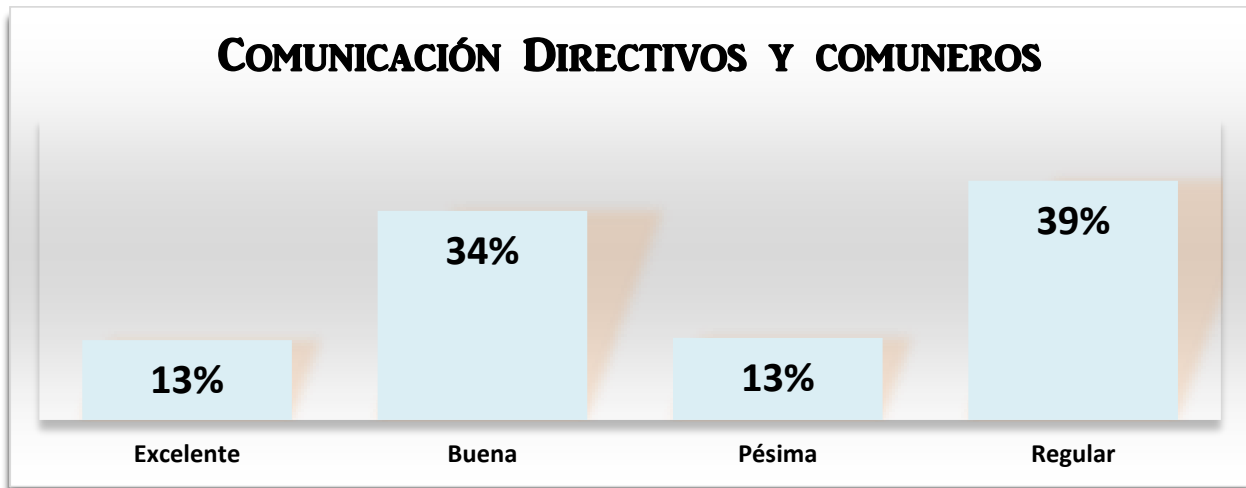
4. ¿Qué tipo de liderazgo considera que ejerce el presidente de la comuna?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

Existe un mayor porcentaje de las personas encuestadas que manifestaron que desconocen qué tipo de liderazgo que ejerce el presidente de la comuna, mientras una considerable parte consideran que la gestión es ejecutada de manera democrática por ultimo un reducido porcentaje piensan que es liberal y un poco autocrático.

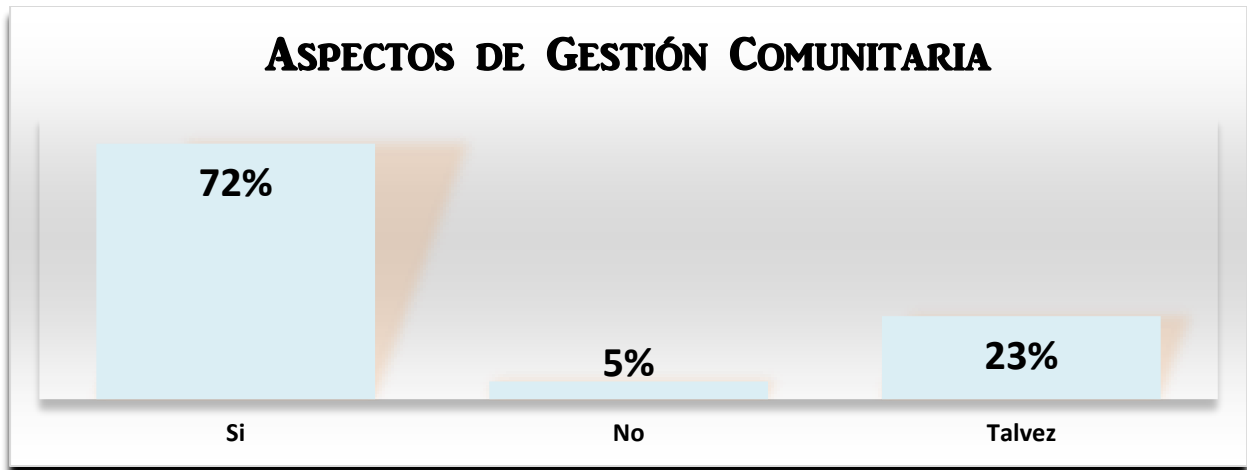
5. ¿Cómo considera usted la comunicación entre los directivos de la comuna y sus moradores de la comuna?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

En la recolección de los datos existe un gran porcentaje que consideran que la comunicación entre los directivos y moradores es de manera regular, seguido de los que mencionan que es buena, por último los que se mantienen en excelente y pésima. Cabe recalcar de debe existir una buena retroalimentación por parte de los comuneros para que exista un buen liderazgo.

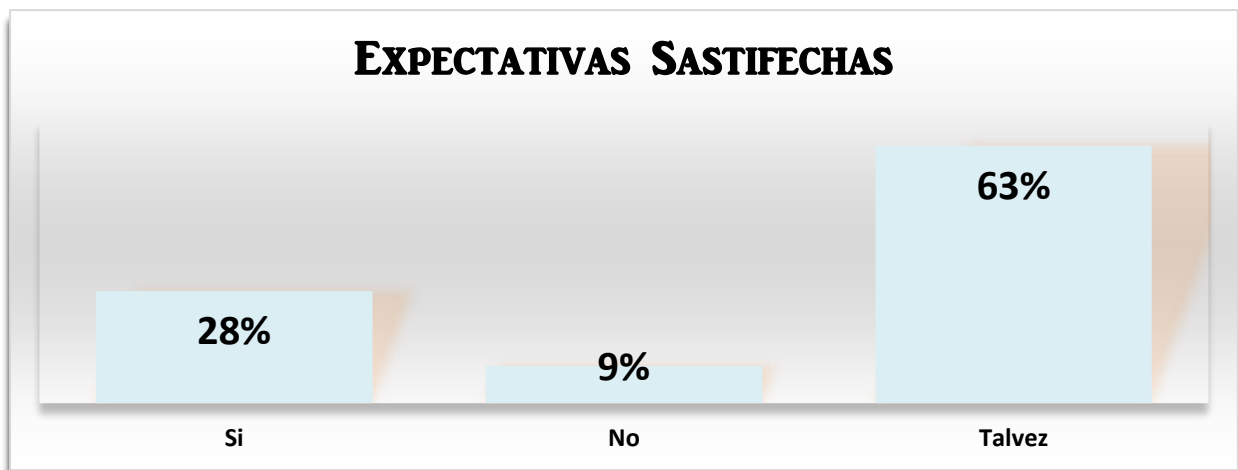
6. ¿Cree usted que la misión y la visión institucional posee aspectos de gestión comunitaria?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

Existe un gran porcentaje que consideran que la filosofía institucional posee aspectos de gestión comunitaria por lo que son regidos a un ente regulador o la ley de comunas propiamente dichos, seguidos de los que mantiene la duda al respecto.

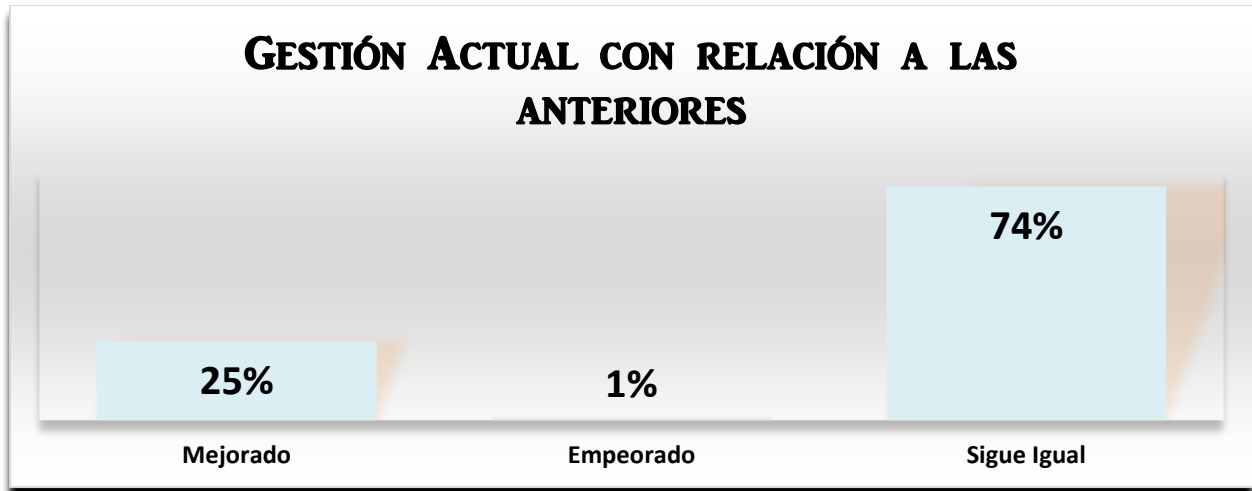
7. Considera que sus expectativas fueron satisfechas por el plan de gestión realizado por el presidente de la comuna:



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

Un considerable porcentaje mencionan que sus expectativas fueron medianamente satisfechas en su totalidad acorde al plan de gestión actual en el cabildo comunal, seguido de los que están seguro que si fueron alcanzadas un menor porcentaje consideran que no.

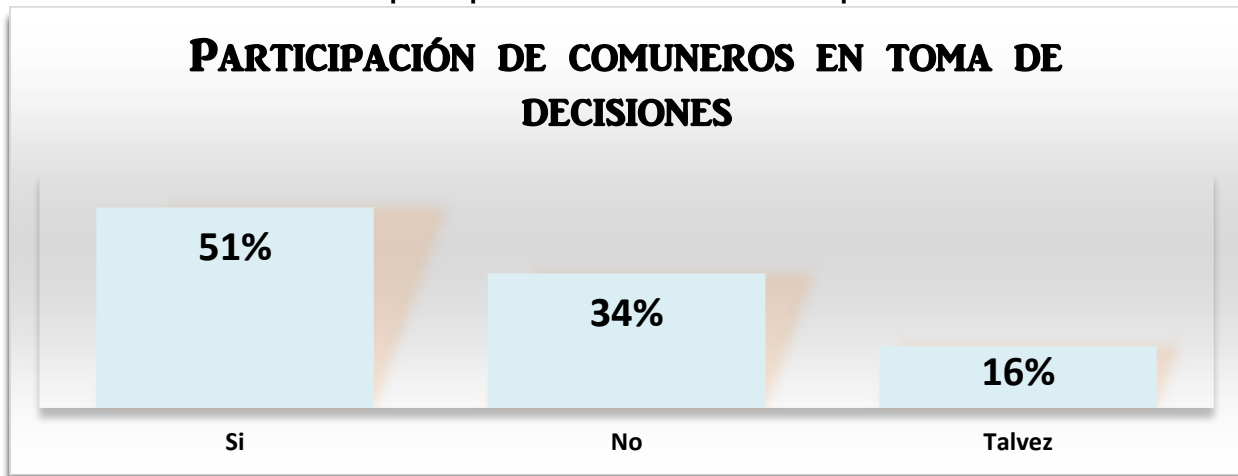
8. Piensa usted que la gestión en actividades planificadas del presidente de la comuna en los últimos meses ha:



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

Un importante porcentaje consideran que la gestión por parte del presidente actual de la comuna sigue igual como los mandatos anteriores, seguidos que los que si apoyan a la opción de que ha existido progreso en la comuna con las actividades gestionadas.

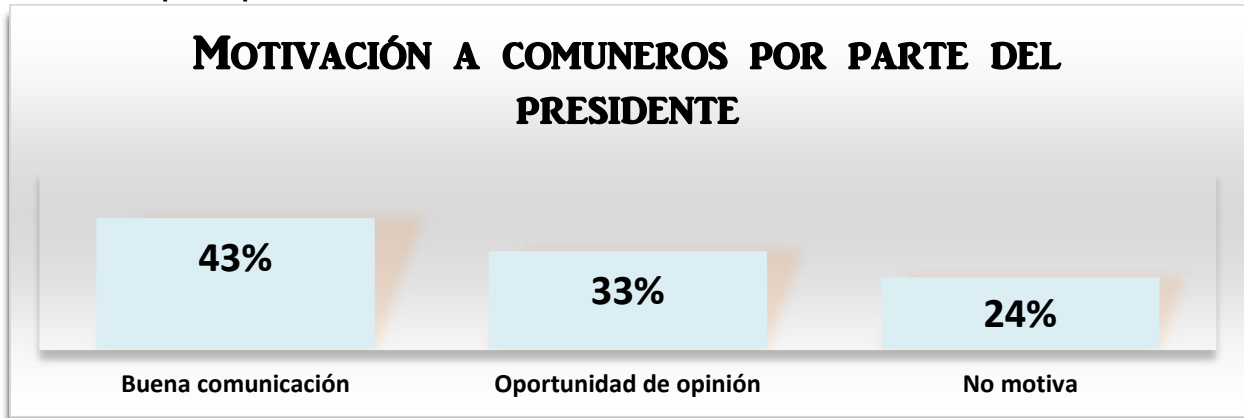
9. Usted como comunero participa en la toma de decisiones que benefician a la comuna



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

La participación por parte de los moradores es óptima para que exista mayor democracia en la toma de decisiones con relación a actividades planificadas esto se evidencio en la encuesta realizada en la comuna de Ayangue, por otro lado tenemos a los que optan por no dar sus opiniones ya que temen a no ser tomados en cuenta.

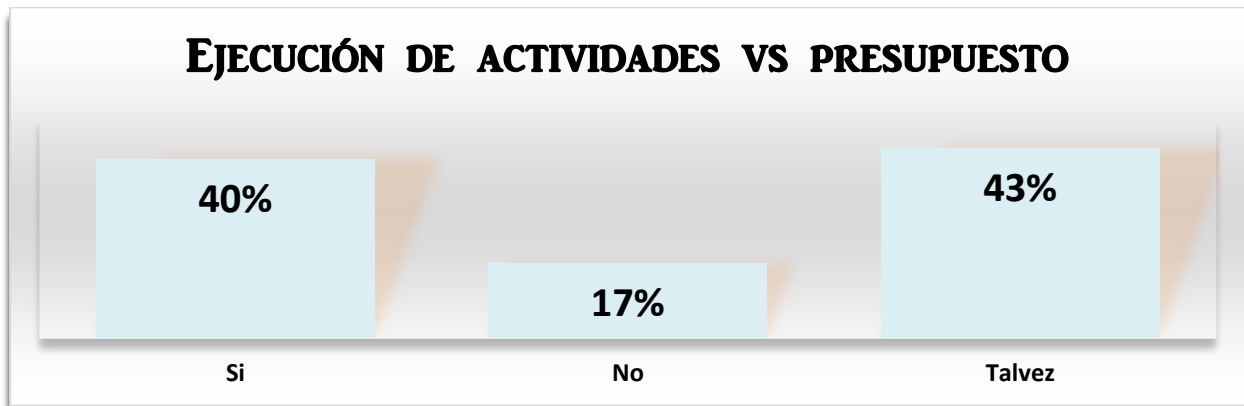
10. ¿De qué manera motiva el presidente de la comuna Ayangue a los comuneros para que sean participativos?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

La motivación es importante para que exista un buen liderazgo por parte del presidente, por lo que la mayoría de los comuneros consideran que debe seguir existiendo una buena comunicación de proyectos gestionados por la directiva, además de que exista la oportunidad de opinión. Cabe indicar que una menor parte consideran que la gestión actual no motiva de forma adecuada por lo que no existe la participación de ellos en las actividades gestionadas.

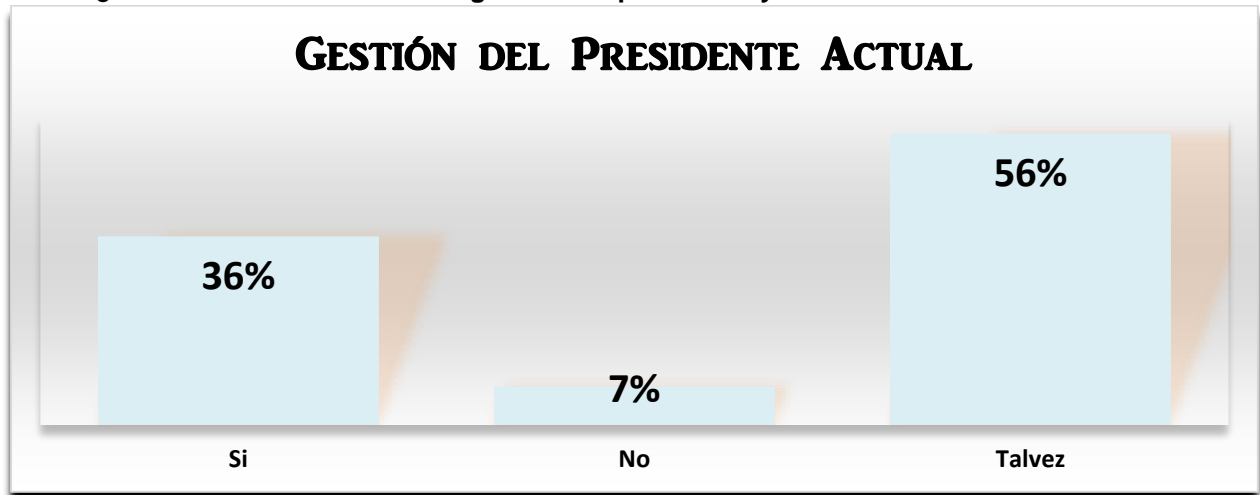
11. ¿Tiene conocimiento que el presidente ejecuta actividades de acuerdo al presupuesto planificado?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

Las actividades desarrolladas por parte del presidente y su directiva debe ir acorde con el presupuesto que se mantiene en la gestión actual, hay cierto porcentaje que desconocen del tema por lo que considera que este aspecto sea considerado como punto de orden en una asamblea.

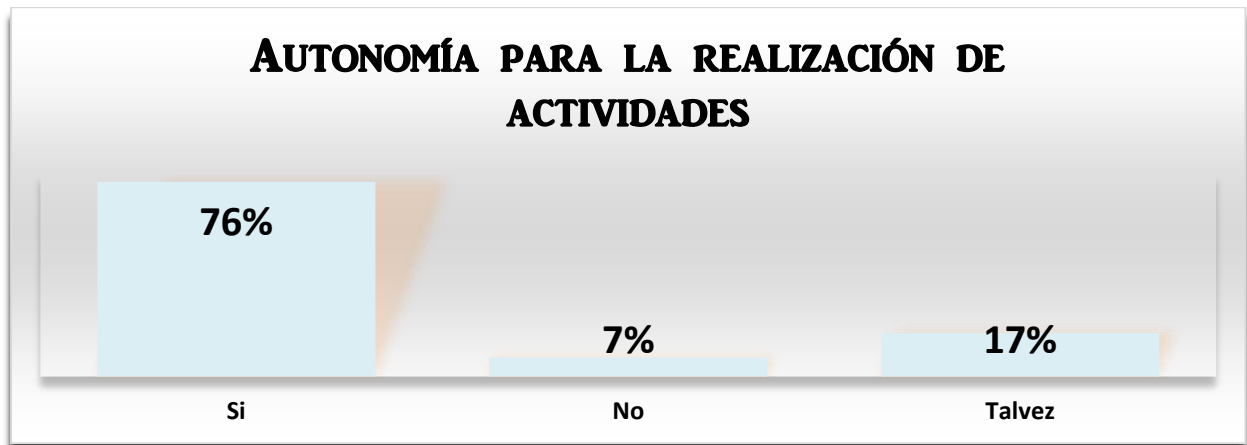
12. ¿Considera usted correcta la gestión del presidente y de la directiva?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

Existen dudas por parte de los comuneros que el presidente de la comuna este ejerciendo una correcta gestión por lo que consideran que es importante de que exista más comunicación de actividades desarrolladas en la comunidad. Aunque cierta parte manifiesta que la gestión hasta el momento ha mejorado en ciertos aspectos como los proyectos gestionados para el beneficio de ellos.

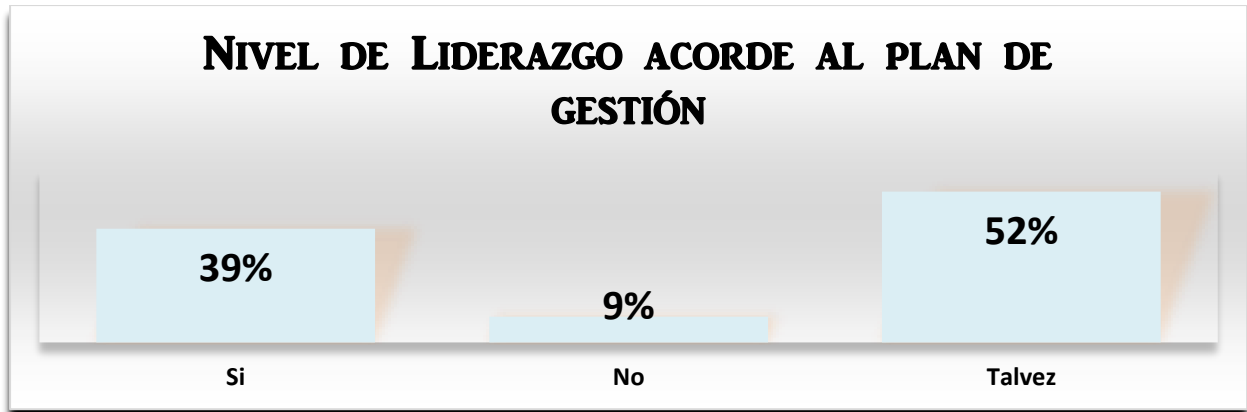
13. ¿La directiva actúa con autonomía para la realización de las actividades?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

La directiva actual se desarrolla con completa autonomía para la realización de las actividades planificadas y todos ellos concuerdan con los fundamentos de la ley de comunas y el reglamento interno actual que esta posee.

14. ¿Considera Ud. que la capacidad de liderazgo por el presidente de la comuna fue acorde con la propuesta planteada en su plan de gestión?



Fuente: Base de datos de la casa comunal de Ayangue
Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

Los comuneros en su totalidad consideran que la capacidad de liderazgo por parte del presidente basado en su propuesta de plan de gestión se maneja regularmente, aunque cierta parte de ellos mencionan que hasta el momento se han desarrollado todas las actividades con total normalidad.

Anexo 8. TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Objetivo: Identificar el nivel de competencia en la casa comunal de Ayangue mediante el test psicométrico para el análisis de la situación actual de la dirigencia.

Instrucciones: Suponga que Ud. está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem, piense acerca de lo que haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. El desempeño y participación de los socios comunitarios en actividades sociales está declinando rápidamente.	A. Aplica los procedimientos y la necesidad del cumplimiento de las tareas. B. Está disponible para la discusión de tareas, pero no presiona por involucrarse en la misma. C. Habla con las personas indicadas y establece alternativas de cambio. D. No interviene intencionalmente.
2. Los miembros de la comunidad están conscientes de sus responsabilidades y los beneficios sociales esperados.	A. Establece una interacción amistosa, pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades. B. Toma una acción no definida. C. Hace lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado. D. Enfatiza la importancia de los plazos y las tareas.
3. Los socios son incapaces de resolver un problema por sí mismos.	A. Trabaja con el grupo para la resolución del problema. B. Dejar que el grupo resuelva el problema. C. Actúa rápida y firmemente para corregir y redirigir. D. Estimula al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
4. Al saber que sus comuneros reconocen la necesidad de cambios.	A. Permite que se involucren en el desarrollo del cambio, no siendo, demasiado directivo. B. Anuncia los cambios para implementarlos bajo supervisión. C. Permite que el grupo formule sus propias directrices. D. Usted dirige el cambio.
5. Los socios no están preocupados con el logro de los objetivos de la comuna.	A. Permite que los socios formulen su propia dirección. B. Incorpora las recomendaciones para que se cumplan los objetivos. C. Define responsabilidades y supervisar cuidadosamente. D. Permite el involucramiento de los comuneros
6. El anterior presidente de la comuna controlaba la situación de conflicto interno de los socios.	A. Hace lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado. B. Enfatiza la importancia de las tareas. C. Logra que los socios se involucren en la toma de decisiones para que se cumplan los objetivos. D. No se involucra con una situación pasada.
7. Los comuneros han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos por la comunidad.	A. Define el cambio y supervisar adecuadamente. B. Participa con el grupo en el desarrollo del cambio, pero permite que los miembros organicen la implementación. C. Esta dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados. D. Evita la confrontación.
8. Las relaciones	A. Deja al grupo solo.

LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro.	B. Discute la situación en una asamblea celebrada y a continuación inicia los cambios requeridos.
	C. Da los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
	D. Brinda apoyo en la discusión de la situación con el grupo.
9. El presidente de la comuna lo ha designado para encabezar una actividad social.	A. Deja que otros resuelvan sus problemas.
	B. Incorpora las recomendaciones de otros comuneros para ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefine las metas de la organización comunal.
	D. Se involucra en el establecimiento de las metas.
10. Es capaz de asumir responsabilidades en una situación de conflicto en la comunidad.	A. Permite que la comunidad se involucre, pero sin tomar el control.
	B. Define responsabilidades cuidadosamente.
	C. Evita la confrontación
	D. Incorpora las recomendaciones de otros comuneros
11. Usted ha sido involucrado en una actividad comunitaria junto a otros socios.	A. Da los pasos necesarios para dirigir a los comuneros hacia formas de trabajo bien definidas.
	B. Involucra a los comuneros en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
	C. Discute el desempeño y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
	D. Continuar dejando al grupo solo.
12. Los comuneros han mantenido efectivamente metas institucionales de la comuna de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año.	A. Intenta su propia solución y examina la necesidad de introducir nuevas alternativas.
	B. Permite que otros comuneros lo resuelvan por sí mismos.
	C. Actúa rápida y firmemente para corregir
	D. Participa en la discusión del problema en una asamblea de la casa comunal.

Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

Anexo 9. RESULTADOS DEL TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

SITUACIONES	CALIFICACIÓN DEL INDICADOR				TOTALES
	M4	M3	M2	M1	
SITUACIÓN 1	4	45	67	12	128
SITUACIÓN 2	34	26	58	10	128
SITUACIÓN 3	26	38	44	20	128
SITUACIÓN 4	41	24	48	15	128
SITUACIÓN 5	3	48	52	25	128
SITUACIÓN 6	40	24	47	17	128
SITUACIÓN 7	32	26	51	19	128
SITUACIÓN 8	30	29	42	27	128
SITUACIÓN 9	34	29	37	28	128
SITUACIÓN 10	24	24	49	31	128
SITUACIÓN 11	32	28	47	21	128
SITUACIÓN 12	32	21	48	27	128
TOTAL	332	362	590	252	1536
%	22%	24%	38%	16%	100%

Fuente: Socios y organizaciones de la comuna Ayangue

Elaborado por: Edison Carangui Yagual.

Notas

¹ Segundo principio de la gestión de la calidad UNE-EN-ISO 9000:2005

² Proyecto de Ley Reformativa a la Ley Orgánica de Comunas, analizada por la Comisión de Derechos Colectivos, Comunitarios e interculturalidad, conocida en primer debate por el pleno de la Asamblea Nacional

³ Art. 3 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD

⁴ Álvarez, Silvia. Huanca vilcas a comuneros: relaciones interétnicas en la Península de Santa Elena. Quito: Abya Yala, CODENPE y PRODEPINE; 2001

⁵ Acuerdo Ministerial No. 0355, fundación de la comuna Ayangue con fecha 19 de julio de 1982.

⁶ Reglamento Interno De La Comuna "Ayangue".