



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD
CARRERA DE GESTIÓN SOCIAL Y DESARROLLO

**Estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación
Agropecuaria de Colonche, periodo 2018-2021**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

LICENCIADA EN GESTIÓN SOCIAL Y DESARROLLO

AUTORA:

TOMALÁ PANCHANA ADRIANA CRISTINA

TUTOR:

Lcdo. BENJAMÍN WILSON LEÓN VALLE, Mgtr

LA LIBERTAD – ECUADOR

2022

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD
CARRERA DE GESTIÓN SOCIAL Y DESARROLLO

**Estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación
Agropecuaria de Colonche, periodo 2018-2021**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

LICENCIADA EN GESTIÓN SOCIAL Y DESARROLLO

TOMALÁ PANCHANA ADRIANA CRISTINA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2022

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS	7
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN UIC.....	8
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	8
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....	9
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Antecedentes del problema de investigación.	3
1.2. Objetivos	9
1.2.1. Objetivo general.....	9
1.2.2. Objetivos específicos	9
1.3. Planteamiento hipotético	10
1.4. Justificación de la investigación.....	10
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	12
2.1. Conocimiento actual.....	12
2.1.1.-Resultados del análisis del conocimiento actual	26
2.2. Fundamentación teórica y Conceptual	27
2. MARCO METODOLÓGICO	33
2.1. Tipo de investigación	33
2.2. Alcance de la investigación.....	34
2.3. Operacionalización de las variables	35
2.4. Población, muestra y periodo de estudio.....	39
2.5. Técnicas e instrumentos de levantamiento de información	40
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	42
4. DISCUSIÓN.....	59
5. CONCLUSIONES.....	63
6. RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cinco prácticas de liderazgo	28
Tabla 2. Estilos de liderazgo de Kurt Lewin.....	29
Tabla 3. Influencia del estilo de liderazgo	30
Tabla 4. Operacionalización de variables	35
Tabla 5. Distribución de la población total	39
Tabla 6. Evaluación de los resultados del test aplicado	41
Tabla 7. Estadística de fiabilidad	41
Tabla 8. Población total encuestada	42
Tabla 9. Liderazgo autoritario-1	43
Tabla 10. Liderazgo Democrático-1	44
Tabla 11. Liderazgo Laissez-Faire 1.....	45
Tabla 12. Liderazgo autoritario-2	46
Tabla 13. Liderazgo democrático-2	47
Tabla 14. Liderazgo Laissez-Faire 2.....	48
Tabla 15. Liderazgo autoritario-3	49
Tabla 16. Liderazgo democrático-3	50
Tabla 17. Liderazgo Autoritario-4	52
Tabla 18. Liderazgo democrático-4	53
Tabla 19. Liderazgo Laissez-Faire-4	54
Tabla 20. Estilo de liderazgo predominante.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de la Asociación Agropecuaria de Colonche.....	7
Gráfico 2. Población total encuestada.....	42
Gráfico 3. Liderazgo autoritario-1	43
Gráfico 4. Liderazgo democrático-1	44
Gráfico 5. Liderazgo Laissez-Faire 1.....	45
Gráfico 6. Liderazgo autoritario-2	46
Gráfico 7. Liderazgo democrático-2	47
Gráfico 8. Liderazgo Laissez-Faire 2.....	48
Gráfico 9. Liderazgo autoritario-3	49
Gráfico 10. Liderazgo democrático-3	50
Gráfico 11. Liderazgo autoritario-4	52
Gráfico 12. Liderazgo democrático-4	53
Gráfico 13. Liderazgo Laissez-Faire-4	54
Gráfico 14. Estilo de liderazgo predominante	55

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Quien suscribe; **TOMALÁ PANCHANA ADRIANA CRISTINA** con C.C. 092796281-1, estudiante de la carrera de Gestión Social y Desarrollo, declaro que el Trabajo de Titulación; Proyecto de Investigación presentado a la Unidad de Integración Curricular, cuyo título es: Estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche, periodo 2018-2021, corresponde exclusiva responsabilidad del/de autor/la autora y pertenece al patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, 21 de Septiembre, 2022.

Atentamente,



Tomalá Panchana Adriana Cristina
C.C. 0927962811

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, está dedicado a Dios por darme la fuerza y valentía de hacer esto posible. A mis adorados padres Carlos Tomalá y Mariuxi Panchana, por ser mi principal razón para cumplir esta meta y el pilar fundamental durante mi vida estudiantil, porque sus palabras de apoyo nunca faltaron y por brindarme todo lo necesario para continuar. También a mis hermanos, por estar presentes en los momentos que he requerido ayuda.

A mis familiares por estar pendientes de este largo proceso, con sus palabras de aliento y por ser el motor para superar las distintas adversidades de la vida. Con un poco de nostalgia dedicar este trabajo a mis familiares que hoy no me acompañan en este mundo terrenal, pero que siempre los he tenido presente en que cada paso que doy, ya que marcaron un precedente en mí antes de su partida.

A mis amigos de toda la vida, porque a pesar de llevar caminos separados siempre están pendientes de los logros de cada uno y por ser quienes me incentivaron a no dejar de esforzarme y a demostrar mi potencial. Por otra parte, a los compañeros y compañeras de curso, que se convirtieron en grandes amigos y hoy en día el sueño que parecía inalcanzable se está cumpliendo.

Finalmente, a las personas que han brindado su ayuda para crecer como persona y profesionalmente.

Tomalá Panchana Adriana Cristina

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, agradecer a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por haberme abierto las puertas de su campus educativo, para formarme profesionalmente en la carrera de Gestión Social y Desarrollo, demostrando su alto nivel académico en compañía de su personal docente capacitado para el desarrollo de los contenidos y en impartir de conocimientos y aprendizaje a cada uno de sus estudiantes.

A su vez, a mi docente tutor del trabajo de titulación Lcdo. Benjamín Wilson León Valle, Mgt por haberme guiado durante toda la investigación y de impartirme sus conocimientos para lograr los resultados esperados. También por la paciencia y por entender las distintas situaciones suscitadas. Por otro lado, al Eco. Juan Carlos Olives porque gracias a sus enseñanzas pude continuar todo este largo proceso.

De manera especial, al presidente de la Asociación Agropecuaria de Colonche, por abrirme las puertas de la organización y de facilitarme la información necesaria para el desarrollo de la investigación. También agradecer a los miembros de las directivas anteriores por su predisposición de colaborar y así mismo, a los socios, por entender que su aporte no solo era para ayudar a realizar mi investigación, sino para la organización era muy importante.

Y, por último, agradecer a esas personas que me alentaron en este duro camino, a mis amigos de la universidad y es especial a aquellos que estuvieron en los momentos más difíciles, como lo son: Keisy Ligua, Melissa Medina y Sara Álvarez, muchas gracias.

Tomalá Panchana Adriana Cristina



**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN UIC
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

La Libertad, 15 de Agosto del 2022

Lic. Lilian Susana Molina Benavides, Ph. D
Directora de la Carrera de Gestión Social y Desarrollo- UPSE

En su despacho. -

En calidad de tutor asignado por la carrera de Gestión Social y Desarrollo, informo a usted que la estudiante **Tomalá Panchana Adriana Cristina** con cédula de identidad No **0927962811**, ha cumplido con los requisitos estipulados en el *Reglamento de Titulación de Grado y Postgrado de la UPSE* y *Protocolos Vigentes de la carrera de Gestión Social y Desarrollo*, para la implementación y desarrollo del Trabajo de Titulación, bajo la modalidad de Proyecto de Investigación, de título **“Estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche, periodo 2018-2021”**.

Por lo ante expuesto, recomiendo se apruebe el Trabajo de Titulación referido anteriormente, bajo el Reglamento de Titulación de Grado y Postgrado de la UPSE vigente que cita:

“Art 11. Actividades académicas del docente tutor. - El docente tutor realizará un acompañamiento a los estudiantes en el desarrollo del proyecto del trabajo de integración curricular, quién presentará el informe correspondiente de acuerdo a la planificación aprobada por el Consejo de Facultad.”

Debo indicar que es de exclusiva responsabilidad de la autora, cumplir con las sugerencias realizadas durante el proceso de revisión.

Para los fines académicos pertinentes, es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente,

Lcdo. Benjamín Wilson León Valle, Mgtr
DOCENTE TUTOR

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR



Lic. Lilian Susana Molina Benavides,
Ph.D
**DIRECTORA DE LA CARRERA
DE GESTIÓN SOCIAL Y
DESARROLLO**



Econ. Juan Carlos Olives M., Mgtr.
**DOCENTE GUÍA DE LA CARRERA DE
GESTIÓN SOCIAL Y DESARROLLO**



Lcdo. Benjamín Wilson León Valle,
Mgtr
**DOCENTE TUTOR DE LA
CARRERA DE GESTIÓN SOCIAL
Y DESARROLLO**



Lic.. Fabian Cobos Alvarado, Ph.D.
**DOCENTE ESPECIALISTA DE LA
CARRERA DE GESTIÓN SOCIAL Y
DESARROLLO**



Adriana Cristina Tomalá Panchana
ESTUDIANTE

Estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche, periodo 2018-2021.

Leadership styles in the organization system of the Colonche Agricultural Association, period 2018-2021.

Tomalá Panchana Adriana Cristina (1), León Valle Benjamín Wilson (2)

Código Orcid (1) 0000-0002-0867-4259

Código Orcid (2) 0000-0002-3374-5207

Universidad Estatal Península de Santa Elena-Carrera Gestión Social y Desarrollo (1)

Universidad Estatal Península de Santa Elena-Carrera Gestión Social y Desarrollo (2)

RESUMEN

La importancia del liderazgo en las organizaciones, se ha convertido es un tema de gran interés para los investigadores, por ser participe en el éxito o fracaso de la misma. Por tal razón, el presenta trabajo tiene como objetivo determinar la contribución de los estilos de liderazgo en el sistema de organización durante el periodo 2018-2021. Para ello, se realizó un estudio de carácter cuantitativo de tipo descriptivo, mediante la utilización de un cuestionario adaptado del Test de Liderazgo de Kurt Lewin que permite conocer el comportamiento del líder, desde los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire. Esta fue aplicada a los integrantes de la directiva de la asociación que corresponden al periodo estudiado y a los socios. Por otro lado, se realizó una entrevista semiestructura a los líderes de la organización para indagar aspectos relacionado al tema. Los resultados obtenidos reconocen que los líderes han demostrado características de los tres estilos de liderazgo, pero con mayor predominio del liderazgo autoritario, donde no solo fue reconocido por los subordinados sino por los propios líderes. De modo que, si ha contribuido el estilo del liderazgo a la organización, pero también han creado limitantes, todo esto se da según la situación. En conclusión, se han establecido lineamientos que aportaran a mejorar el ejercicio del liderazgo y así mismo, se describen aportes para el fortalecimiento del sistema de organización.

Palabras Clave: *Liderazgo, Estilos de liderazgo, Sistema de organización, Asociación, Liderazgo autoritario*

ABSTRACT

The importance of leadership in organizations has become a topic of great interest to researchers, as it is involved in its success or failure. For this reason, the present work aims to the determine the contribution of the leadership styles in the organization system during the 2018-2021 period. For this, a descriptive quantitative study was carried out, using a questionnaire adapted from Kurt Lewin´s Leadership Test that allows knowing the behavior of the leader, from authoritarian, democratic and laissez-faire leadership styles. This was applied to the members of the board of directors of the association that correspond to the period studied and to the partners. On the other hand, a semi-structured interview was conducted with the leaders of the organization to investigate aspects related to the topic. The results obtained recognize that the leaders have shown characteristics of three leadership styles, but with a greater predominance of authoritarian leadership, where it was not only recognized by subordinates but by the leaders themselves. So, if the leadership style has contributed to the organization, but has also created limitations, all this depends on the situation. In conclusion, guidelines have been established that will contribute to improving the exercise of leadership and likewise, contributions are described for the strengthening of the organizational system.

Keywords: *Leadership, Leadership styles, Organizational system, Association, Authoritarian Leadership*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a retos que ponen a prueba sus estructuras, es por ello, que se requiere a una persona o varias personas que demuestren sus valores éticos y morales, con buena predisposición a colaborar y sacrificio por defender a los suyos, todo esto identifica al líder y se estudia más al conocer que el éxito de la organización depende de ellos.

El liderazgo está transformando el mundo de la gerencia, la vida de las personas y de la interacción entre estas. Debido a que, los líderes se revelan en escenarios de complejidad y problemática, es decir, su rol se da en superar los obstáculos y en fortalecer los procesos organizacionales y así mismo, se los considera como los que direccionan el camino hacia las metas, crean logros y buscan beneficios en común, por tal razón, los líderes son un pilar fundamental de la organización.

En definitiva, las organizaciones cambian su forma de actuar a través de los miembros, por la forma de incidir en los equipos de trabajo y en influencia hacia los seguidores. Se ha establecido que dentro de un grupo el éxito está determinado por la figura que representa el líder, de modo que las organizaciones deben contar no solo con un personal capacitado sino uno que oriente al desarrollo, involucrando procesos de toma de decisiones, comunicación, trabajo colectivo u otros.

Es por eso, que el estilo de liderazgo aplicado por los directivos se convierte en una base fundamental en la organización, ya que se depende de la influencia que tengan los colaboradores y el impacto del mismo. A su vez, al presentarse una variedad de estilos y al ser aplicados en situaciones que no se ajustan a la realidad, provoca la existencia de problemáticas que afectan directamente a la organización y a sus integrantes.

Dentro de este contexto, se describe el trabajo de investigación que buscara determinar la contribución del estilo de liderazgo al sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche en el periodo 2018-2021, mediante la aplicación de un cuestionario adaptado del test de liderazgo de Kurt Lewin para medir el comportamiento de líder y junto con una entrevista.

La estructura de documento se compone por los antecedentes del problema, la justificación, objetivos e hipótesis en un primer capítulo. Seguido por un marco teórico y conceptual, donde se prioriza la información relevante de autores del tema. Un marco metodológico y los resultados, así como también de conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema de investigación.

Se ha considerado que las organizaciones atribuyen un rol protagónico al liderazgo, al relacionar el factor humano con las posibilidades de crecer y de desarrollo de la organización, junto con impacto en los actores internos y en el entorno. De modo que, John Kotter describe en su libro “La verdadera labor de un líder” del año 1990, al liderazgo como un valor que debe estar inmerso en las organizaciones o caso contrario se paralizan, no tiene dirección y se exponen a sufrir las consecuencias del medio en que se encuentran (citado en Vásquez, 2021).

Los líderes suelen desarrollarse en consideración de cuáles son los objetivos del grupo, de la subsistencia de las estructuras internas y de la creación de la organización para consolidar los objetivos. En el ámbito organizacional el líder debe estar atento a los cambios y reaccionar ante los impactos, para promover la efectividad de las prácticas directivas desarrolladas en la organización. En base aquello, Idalberto Chiavenato considera al liderazgo como una influencia interpersonal ejercida a través de un proceso comunicativo humano, con el fin de lograr los objetivos del grupo (citado en Ordoñez et al. 2018).

Por lo general, el líder no solo debe cumplir su rol designado, sino que debe poseer una serie de competencias que aporten a desempeñar su función en el interior de la organización. Debido a que estos ayudan a los colaboradores, para que luego tengan claro cómo va a hacer su contribución, sin embargo, liderar involucra riesgo y es salir de la zona de confort. Se comprende que los líderes se diferencian por la forma en como efectúan sus responsabilidades en relación a los seguidores, lo que impacta a la organización tanto positiva como negativamente, a todo esto, se conoce como estilo de liderazgo.

Según Geraldo et al. (2020), el estilo de liderazgo es un esquema de actuación que identifica al líder y se constituye de tres principales elementos los cuales son: proceso, influencia y objetivos. Es decir, implica una guía a seguir, expresa la conformidad hacia el director y si el desenvolvimiento es ágil y comprometido, el logro de resultados será en menor tiempo. De la misma forma, Stoner y Freeman (1994) exponen al estilo de liderazgo como un patrón conductual que determina el proceso de influencia del líder sobre los demás, de acuerdo a la situación que se lleve a cabo (citado en Colina y Martínez, 2019).

En liderazgo en la práctica, suele causar confusión y perder el camino que tenía marcado, pero si se alcanzan los logros es porque la situación ameritaba cierto estilo de liderazgo. Por ejemplo, el caso de Nelson Mandela que tuvo que recurrir a la violencia para derrotar a la supremacía blanca y así lograr la liberación del pueblo, sin embargo, se lo catalogó como líder democrático. Por otro lado, está Mahatma Gandhi a quién se lo considera un líder transformacional con la idea de que no quería seguidores, sino que todos sean líderes y por eso el consideró plantear un propósito para el líder, junto con las ideas de tener disciplina, integridad y espiritualidad.

Los estilos aportan limitantes o facultades a la organización, y se adopta en base a las experiencias que requiere la situación, por eso Locke (1994) afirma que el crear un ambiente satisfactorio para todos, depende del estilo de liderazgo que cada líder aplique en la organización. Villar (2016), hace alusión a que algunos autores consideran que un cambio de estilo es difícil, por tal razón, los directivos se mueven entre dos o más estilos, y esto ha significado el fracaso de algunos de ellos en el desarrollo de las actividades y en el éxito de los mismos en otras.

Goleman (2005) menciona que los líderes comprenden a los estilos de liderazgo desde perspectivas amplias y en base a aquello, el uso debe ser según las circunstancias, pero involucrando a todo el grupo (citado de Manrique & Olortegui, 2019). No obstante, se reconoce que el liderazgo puede fracasar porque su concepción y el estilo que ejercen los directivos no se alinean, es por ello, que el líder debe poseer un adecuado estilo de liderar, sino caso contrario los objetivos que persigue el liderazgo disminuyen. Kouses y Posner (1997), afirma que el liderazgo es una práctica visible y factible que se puede aprender, contextualizado a las prácticas como las conductas involucradas entre sí (citado de Franchi, 2011).

No obstante, se considera que el estilo de liderazgo influye en los subordinados y en la actuación del líder, lo que afecta a las conductas de los individuos, en los grupos, en el clima social y en los resultados. Serrano & Portalanza (2014) presenta los problemas en el clima organizacional, ya que el liderazgo es un factor que determina la percepción que tienen los colaboradores, por el contrario, al estar expuesto en un clima negativo provoca bajo rendimiento y creación de conflictos, es decir, se produce una causa y efecto. Entre los campos afectados está, la creatividad y la productividad, y de forma más directa en este último.

Por otra parte, se sintetiza considerar la influencia del estilo de liderazgo en la conflictividad laboral y estrés laboral, ya que existirá la supremacía de otra persona en busca de satisfacer sus intereses y a la vez por los desacuerdos personales y económicos. De la misma forma, se relaciona a que los trabajadores se sientan incapacitados para cumplir las metas y que el líder demuestre comportamiento abusivo causando poca satisfacción en las personas. Al incidir en la flexibilidad el estilo de líder pueda que no se adapte al contexto o que se desconozca como enfrentar las situaciones, lo que provoca que se pierdan los espacios competitivos, ya que no existe una orientación en el desarrollo de las actividades.

El estilo de liderazgo puede significar que sus prácticas aplicadas no resuelvan los problemas, al contrario, los agudiza. En la toma de decisiones y la competitividad e innovación, expone a que las decisiones no se realicen con todo el grupo, que no se evalúen las alternativas o que la decisión no cause satisfacción, lo que provoca inseguridad y desconfianza a las personas, entonces, el trabajo en conjunto va en decadencia. Entre las demás limitantes, se considera que la forma de motivar, coordinar y de ejecutar del líder es oprimida, por ende, el del desarrollo de estrategias no tienen impacto o no son realizadas, lo que causa que la organización no pueda dar cumplimiento a los objetivos y metas.

Los efectos tienen relación con variables de recompensa y compromiso, y al mismo tiempo en el desempeño organizacional desde la cultura organizacional. Se considera que el líder debe orientar a que los colaboradores logren consolidar el propósito por el cual la organización fue creada, es por ello, que debe existir buena comunicación y motivación, como parte de que exista un mayor desempeño. Sin embargo, muchos líderes al reconocer los logros y la celebración obtienen aspectos negativos de esta postura, porque las personas consideran que el valor monetario está detrás de realizar las cosas bien hechas.

En otro punto, en las organizaciones se analiza la composición de la estructura organizacional, los estudios del estilos de liderazgo en relación al sexo destacan en conclusión que las mujeres y los hombre adoptan diferentes estilos. En particular, las mujeres dirigen desde estilos democráticos y participativos, a diferencia de los hombres que adoptan estilos autocráticos y directivos, lo que también se convierte en un problema. Esto sucede porque la mayoría de hombres obtienen cargos de nivel alto, dejando de lado el rol de la mujer en cargos menores de tesorería u otros, dándole facultad a la inequidad de género (Pazmiño M. , 2010).

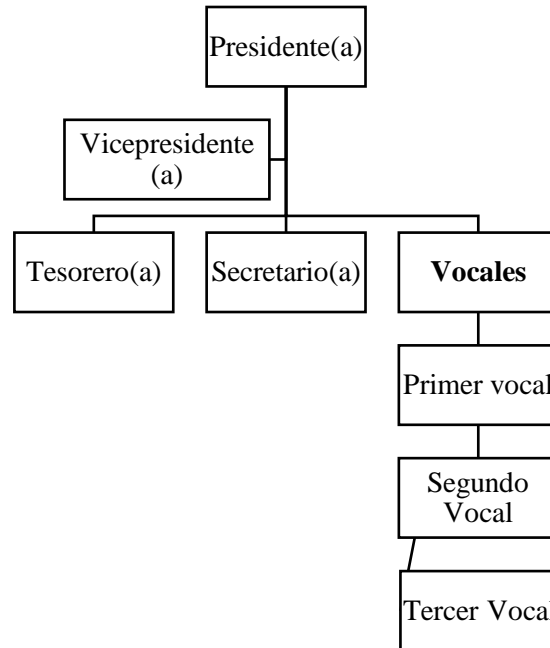
A su vez, en una organización que es fiel a su filosofía y misión, el estilo de liderazgo debe ser acorde a esta, porque un líder autoritario en una organización democrática generará un caos. El liderazgo autocrático, no permite el flujo de las nuevas ideas y tampoco el desarrollo del grupo o del individuo. Esto se debe a que el entorno y la estructura organizacional se dirige bajo lo que ya está determinado a seguir, entonces las acciones no se pueden cuestionar, pero en una situación adecuada suele convertirse en el indicado a aplicar. En otro punto, se encuentra el liderazgo democrático que si bien es cierto promueve una libertad de ideas, pero no todas son utilizadas en la organización. Y, por último, el liderazgo laissez-faire que afecta a los colaboradores y no tiene dirección.

En función de lo planteado, se presenta el análisis de las problemáticas existentes en la Asociación Agropecuaria de Colonche. La organización está formalmente constituida con estatutos y vida jurídica, desde el 31 de enero de 1988 con el acuerdo ministerial 050. Se caracteriza por facilitar a los socios y jubilados, el servicio campesino sin fines de lucro y es reconocida por ser un referente que vela por la defensa de sus tierras fértiles, aporta de beneficios y promueve el desarrollo de la comunidad. La asociación pertenece al sector de la Economía Popular y Solidaria del país y en este punto, el liderazgo no se construye en forma instantánea, sino que se va desarrollando por las circunstancias del entorno.

Las personas que habitualmente se involucran en la organización, buscan de la agricultura un cambio en sus condiciones de vida y esto se convierte en un aspecto marcado desde tiempos atrás. Entonces, se confirma la idea del liderazgo en construcción y como resultado de los cambios del entorno y el enfrentamiento de problemas, permite la formación de los líderes de forma conjunta. Sin embargo, se hace hincapié que el liderazgo debe tener mayor participación en los dirigentes, porque la asociación se desarrolla en una estructura organizativa simple y

según Polanco et al. (2020) describe que la autoridad es una sola persona, que tiene dos o tres niveles verticales y un cuerpo de empleados flexibles.

Gráfico 1. Organigrama de la Asociación Agropecuaria de Colonche



Fuente: Estatutos de la Asociación Agropecuaria de Colonche

Si bien es cierto, que los candidatos a integrar la estructura organizacional son seleccionados bajo el accionar que estos han representado en el interior del grupo y según la percepción de los socios. Pero se denota una mayor presencia de los hombres y habitualmente con en el cargo de presidente, dejando de lado el rol de la mujer en cargos menores de tesorería u otros, dándole facultad a la inequidad de género. Es por ello, que la influencia del liderazgo en la organización causas problemas y liderar se convierte en un reto.

Ahora bien, en la asociación se evidencian ciertos factores negativos al pasar de una directiva a otra, causando repercusión en el liderazgo. Esto se debe a que el líder es nuevo y sus percepciones acerca del grupo son diferentes, por ende, la estrategias y acciones no serán iguales y esto se agudiza porque la organización aún enfrenta problemas que no lograron ser resueltos. En este contexto, se destaca que los procedimientos se repiten y a la vez llegan a ser innecesarios, por el simple hecho de que siempre será así y nadie lo debe cambiar. Y ¿Por qué?, la respuesta es sencilla, que nadie quiere asumir riesgos porque los líderes pueden aceptar sus errores para luego aprender de estos, pero no los buscan.

En el tercer sector los intereses económicos o lucrativos son desplazados por aquellos vínculos afectivos de amistad y solidaridad desde el inicio de participar en la organización. Aunque muchas veces suele ser olvidado, causando controversia en los asociados y en este contexto, el liderazgo es requerido bajo principios de autoridad para direccionar al grupo. Las asociaciones obtienen un capital social por las cuotas de admisión de los asociados, las ordinarias y extraordinarias, pero es un deber las personas cumplir periódicamente con los valores acordado y rendir cuentas de la utilización del dinero.

Sin embargo, en la asociación las personas no asisten continuamente a las reuniones, desconociendo las cuotas a cancelar y causando un gran problema en los ingresos fijos. Un aspecto influyente es que el presidente puede que justifique la falta del asociado y entienda la situación, pero a veces suele repetirse. Aunque las convocatorias no causan repercusión en los socios, porque solo se hace un anuncio en los altos parlante, se entrega una hoja volante y si existe un grupo de WhatsApp, pero tampoco es utilizado de forma eficiente. A su vez, que los temas tratados en las reuniones no tienen una coordinación, ya que mezclan los problemas y no dejan claro una solución.

Por otra parte, el liderazgo en las organizaciones de la economía popular y solidaria se concibe en una unidad social, y se involucra directamente con la estructura interior para el logro de los objetivos del ser humano. En la organización, las personas atribuyen las responsabilidades del grupo a los directivos, inventando chismes y lo que causa enfrentamientos entre posturas. Es por ello, el clima organizacional entre asociados y directiva presenta ciertos desbalances por inferencias comunicativas, lo que causa desacuerdos y repercusión en el proceso de toma de decisiones, en otros casos el líder se deja influir pese a causando inseguridad y poca confianza en sí mismo.

El directivo tiene dificultad para organizarse, de tal manera, que las actividades no han sido desarrolladas de forma exitosa y, es por ello, la delegación de funciones en las comisiones ha presentado poca satisfacción en lo socios. Por otro lado, las situaciones problemáticas presentes en la asociación, en algunos de los casos se ha destacado poca predisposición de atender las peticiones de los socios. Pero si se consolidan buenos resultados, los reconocimientos son atribuidos a personas que no participaron directamente, causando descontento y limitando la capacidad de los demás al querer establecer nuevos aportes para beneficio de la asociación.

En cuanto a problemas legales por las tierras, se enmarcaron en recurrir solo en un abogado que no le daba respuestas con respecto al caso, dando a entender que no tenía otra opción para salir de esa dificultad. La proyección de la asociación con respecto a las alianzas se estipula solo en el presente, quedando en la nada los proyectos cumplido y no se fomenta la creación de nuevos espacios para fortalecer las relaciones. Esto demuestra la poca capacidad de competitividad ante el mercado en que posiciona el tercer sector, por ende, los beneficios solo se quedan enmarcada en determinado tiempo.

En otro punto, se han tomado decisiones sin consulta previa de los socios acentuando su rol de autoridad. El potencial de las personas tampoco no es aprovechado de forma eficiente, porque los espacios de capacitación, formación y aprendizaje no denotan de interés en las personas y son pocas la veces que se han desarrollado ese tipo de talleres en la organización.

Entonces, se introduce sintetizar como el estilo de liderazgo contribuye al sistema de organización durante los últimos cuatro años en la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Formulación del problema de investigación

¿Cómo contribuyen los estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche, periodo 2018-2021?

1.2.Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la contribución de los estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche en el periodo 2018-2021.

1.2.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la relación de los estilos de liderazgo con el sistema de organización.
- Diagnosticar la situación actual de los estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche en el periodo 2018-2021.
- Establecer lineamientos que contribuyan el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

1.3.Planteamiento hipotético

En los últimos 4 años la Asociación Agropecuaria de Colonche ha experimentado cambios positivos y negativos, que desde la perspectiva del liderazgo en el sistema de organización considera que “Del estilo de liderazgo depende la contribución al sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche”.

1.4.Justificación de la investigación

La investigación del liderazgo en la actualidad ha tomado mayor fuerza desde las teorías administrativas, empresariales y organizacionales, siendo objeto de múltiples estudios. Visto de esta forma, el ser una disciplina joven con estudios científicos apenas en el siglo XX, permite que los investigadores puedan realizar una mezcla de las metodologías, para la obtención de nuevos aspectos sobre la aplicabilidad del liderazgo. No obstante, independientemente del significado e incluso el tiempo en que se haya construido, su contextualización se describe como una influencia de los individuos sobre los demás, sea de forma directa o por la manera de influir en los procesos organizacionales que estos ocasionan.

En la organización se convierte en algo inestable e impredecible el efecto del liderazgo, porque los sistemas al tener un uso prolongado pueden significar el desastre o caída de la misma, ya que es sensible a los cambios y en un mundo así, las situaciones son inciertas (Contreras, 2016). A causa de que, el líder aprende según la capacidad que tenga para enfrentar los cambios y en el éxito obtenido al responder ante amenazas y oportunidades. Por ello, un punto referente del análisis comprende a la estructura organizacional, ya que permite comprender cómo funciona la organización y que rol tiene el individuo inmerso en ella.

Entonces, se ha determinado la existencia de distintos enfoque y teorías vinculantes al liderazgo desde la óptica del estilo de liderar. De tal manera, los modelos explican y estudian el comportamiento de los líderes. El gran reto es la selección de un estilo de liderazgo adecuado para la organización, el mismo que representará la inserción de mejoras en el rendimiento, el clima organizacional, en los colaboradores u otros. Esto se debe a que el liderazgo se concibe como un proceso hacia la efectividad que obtiene la organización para el logro de los objetivos propuestos, ya que las organizaciones son diseñadas para eso.

Los estudios y el interés por el liderazgo, ha permitido el desarrollo de una variedad de estilos desde diferentes teorías y enfoques. Alcázar (2020), considera en el desarrollo de su artículo la evolución de las teorías de liderazgo, de la siguiente manera: teoría de los rasgos, teorías conductuales, teorías de la contingencia, teoría del intercambio de líder y miembros, teoría de la trayectoria a la meta, teorías contemporáneas del liderazgo y la teoría del rango total del liderazgo.

El estilo de liderazgo tiene su repercusión en la organización, por esta razón, se debe estar conscientes de nuestro propio liderazgo y del desarrollado por los otros líderes ya que esto es crucial para que la organización valla por el camino idóneo. Es por ello, Kotter (1990) menciona que el ejercicio de liderazgo implica problemas relacionados al tema psicológico, pedagógico y moral, porque involucra a ser humano, la educación del liderado y la regulación de los seguidores. porque su proceso es considerado parte de la efectividad que obtiene la organización para el logro de los objetivos propuestos, ya que las organizaciones son diseñadas para eso.

De este modo, se introduce realizar la investigación en la Asociación Agropecuaria de Colonche, considerando que esta pertenece al sector de la Economía Popular y Solidaria por realizar actividades de producción agrícola. En Ecuador, la Constitución del 2008 lo reconocer como un tercer sector económico y según Proaño et al. (2017) estas organizaciones se relacionan al desarrollo de actividades de producción, comercialización, autoconsumo o de servicios. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, considera su composición por los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, y de las unidades económicas populares, en este contexto, se analiza al sector asociativo.

El interés por realizar el presente trabajo de investigación se relaciona con generar un conocimiento oportuno acerca de la perspectiva del estilo de liderazgo que ejercieron los presidentes de las directivas de la Asociación Agropecuaria de Colonche en periodo 2018-2021. Debido a que, al consolidarse desde una estructura organizacional plana el presidente es quien regula a toda la organización, dejando como resultado que en los últimos años se evidenciaron distintas situaciones y problemáticas que han repercutido en el desarrollo de la organización. Se considera un promedio de cuatro años porque la estructura organizacional no ha seguido un proceso de reelección.

Así mismo, se pretende describir cuales son los estilos de liderazgo influyentes en los presidentes de la organización, a través de la utilización del test de liderazgo desarrollado por Kurt Lewin, en donde se mide el comportamiento del líder mediante tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el laissez-faire, para conocer el estilo de liderazgo desde la postura de los miembros de la directiva y desde los colaboradores. La finalidad del estudio es que los integrantes reconozcan y evalúen el porqué de ciertos resultados, y como estos aspectos han influido en el crecimiento de la asociación y a la vez de reconocer la importancia del rol de líder.

La investigación establecerá en base a sus resultados una serie de conclusiones y recomendaciones, con el fin de que se contribuya hacia la generación de un cambio en la forma de dirección que la organización lleva y a su vez, se dirija a un desarrollo estable y armónico entre todo el grupo, estableciendo nuevas metas y consolidando las estrategias necesarias para cumplir con la misión e ir fortaleciendo la nueva visión. Por otra parte, se cubre la necesidad de que el sistema de organización termine con puntos más en contra que a su favor, ya que se identifique el porqué de su accionar.

Además, se ha demostrado que este tipo de investigación ha influido en la organización de forma positiva, aportando en la consecución de objetivos y metas, y estableciendo lineamientos que son útiles para éxito y más aún cuando existen escenarios cambiantes a diario. A la vez, las investigaciones realizadas tuvieron lugar en organizaciones grandes como: hospitales, empresas, colegios, entre otros. Pero en el país existe poca información acerca de estilos de liderazgo en la estructura de una asociación, lo que realza el interés por realizar el estudio.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Conocimiento actual

En este apartado se exponen las distintas teorías, enfoques y posturas que han llevado a los autores a indagar sobre los estilos de liderazgo y su repercusión en la estructura de la organización.

León-Valle et al. (2019), en su artículo “Determinantes del liderazgo en la provincia de Santa Elena”, señala la existencia de líderes en el territorio pero que están en anonimato, porque no existe un registro que evidencia sus acciones. De modo que, resulta importante identificar aquellos determinantes culturales y antropocéntricos, como un aspecto de la identidad a fin de establecer un punto de partida para entender como el liderazgo ha trascendido y como es la consolidación actual. Por tal motivo, se pretende que la investigación aporte a delimitar características del liderazgo en el territorio.

Se desarrolla con una metodología de enfoque cuali-cuantitativo, basado en el método descriptivo y análisis documental y bibliográfico, y con alcance exploratorio. Los autores utilizaron como técnicas para recolección de datos a una encuesta, con un total de 229.772 habitantes considerados en la población, que corresponde a personas mayores de 18 años empadronadas en el Consejo Nacional Electoral del año 2017. Adicionalmente, se estableció un muestreo aleatorio estratificado con el fin de conocer porcentaje de personas a encuestar en los cantones que son parte de la provincia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el liderazgo en la provincia de Santa Elena posee aspectos de política, por lo que en el ejercicio se evidencia esa postura. En el ámbito cultural, se manifiesta que en las comunas existe mayor predominio de tendencias de liderar grupos, por ser considerada una organización. Se reconoce un liderazgo emergente de la mujer que es respaldado por la formación académica, mientras tanto, en cuanto a los rasgos se identifica que la comunidad acepta cualquier liderazgo por la necesidad de tener a alguien que los dirija y el liderazgo surge en escenario de problemáticas.

En función de lo planteado, Mera et al. (2021) indica en su artículo “El liderazgo y su importancia en las organizaciones”, que en los últimos tiempos el liderazgo ha marcado relevancia en la historia de las organizaciones. Hoy en día, el disponer de líderes constituye un aspecto que ajusta a las organizaciones a funcionar en medio de incertidumbre, enfrentar los cambios constantes y a asumir los nuevos paradigmas organizacionales. Por ello, los directivos y ejecutivos deben mantener buenas relaciones con los demás, dar prioridad en cuidar el desempeño laboral y manejar el buen funcionamiento de la organización. En este sentido, se busca determinar el aporte de los líderes como una pieza clave para la organización.

Los autores realizaron una investigación explicativa con un análisis documental que busca no solo describir el acercamiento al fenómeno, sino como se aplica en los contextos estudiados. En el caso de liderazgo y su importancia se pretende conocer aspectos relevantes del tema y cuál es su aportación a las organizaciones. Un aspecto encontrado en la información describe las competencias y habilidades de los líderes y como se exponen en escenarios globales, entre los cuales se encuentran: aspectos de comunicación, conocimiento, valores éticos, trabajo en equipo y liderazgo. Y en otro punto, los retos del liderazgo mundial del siglo XXI que cuentan con innovación, creatividad, carisma, equipo de trabajo, entre otros.

Se concluye que el líder en las organizaciones, es responsable de direccionar a los integrantes porque de eso depende el éxito o fracaso. A su vez, expone que el resultado de los líderes en las organizaciones obedece al tipo de liderazgo que se aplique, y también depende de cómo se maneje al personal. En este contexto, se menciona la existencia de diferentes tipos de liderazgo entre los cuales se destaca: liderazgo democrático, liderazgo participativo, liderazgo liberal, liderazgo autocrático, entre otros. Los líderes en las organizaciones deben ubicarse en el centro de la misma, para controlar las actividades con miras al lograr el éxito y el bienestar de todos.

Díaz et al. (2019), en su artículo “Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional”, expone que desde tiempos antiguos el liderazgo ha causado fascinación en los individuos por las características que posee. En las organizaciones, el líder es considerado como fuente competitiva que genera un impacto en el desempeño de los colaboradores y es el principal actor que promueve el desarrollo. Por eso ha sido objeto de investigación por la necesidad de detectar el misterio existente, detrás de la capacidad que demuestra al influir en un colectivo.

En base a aquello, los autores presentan un estudio descriptivo con revisión literaria en artículos científicos, textos especializados y trabajos investigativos referenciados en el tema en cuestión. Por consiguiente, se planteó hacer énfasis en puntos específicos que son: caracterizar el concepto de liderazgo, reconocer cual ha sido la evolución del liderazgo el interior de los paradigmas organizacionales y encontrar perspectivas del liderazgo en los escenarios actuales en el cual las organizaciones están expuestas.

Los resultados exponen al liderazgo desde que el individuo aporta al crecimiento de los colaboradores, con el fin de que desarrollen su potencial y establece un camino de consecución al logro de las metas. El liderazgo ha evolucionado en los paradigmas clásico, neoclásico, capitalista e industrial, y, aun así, sigue presentando cambios y mejoras. En este caso, al colocarlo en una organización promueve que exista un proceso comunicativo eficaz, proporciona un ambiente idóneo para la innovación y creatividad, y genera confianza entre todos.

En otro contexto, Cardona et al. (2021) en su artículo “Asociatividad y liderazgo con productores agropecuarios del Departamento del Quindío”, menciona que las organizaciones y comunidades ha sentado el interés por instruirse en nociones de liderazgo, red, trabajo en equipo, asociatividad, desarrollo comunitario u otros, como un elemento vital del desempeño. Por tal razón, desde la academia se ha propuesto fortalecer a los productores de los municipios de Filandia, Circasia, Quimbaya, Pijao, Buenavista, Génova y Córdoba, para que fortalezcan la capacidad de producción y obtengan un mayor beneficio, todo esto mediante estrategias lúdico-metodológicas de asociatividad y competitividad.

Se ha utilizado una metodología de carácter exploratorio y descriptivo, con la participación de los municipios antes mencionados y como parte de conocer la realidad de estos sectores productivos se utilizó tres técnicas cualitativas: la observación participante, el estudio de caso y el árbol de problemas. Este diagnóstico permitió que se plantean las actividades a desarrollar considerando los siguientes puntos: se presentó una propuesta con la dinámica de presentación de tendadero social, y se consideraron los temas de trabajo de red, trabajo colaborativo, el liderazgo, la asociatividad y el cooperativismo, el desarrollo local, el check-out, y se aplicó una encuesta de satisfacción.

Los resultados obtenidos por los autores, se reconoció que sociedad debe trabajar de forma conjunta para cambiar la realidad de la comunidad. Se debe priorizar desde lo local, mediante el reconocimiento de las fortalezas y la capacidad del territorio con vistas a atraer proyectos que cubran sus necesidades. Así mismo, se identificó los conflictos y los líderes ya que a través de las actividades se motivó a la ciudadanía a seguir creciendo e ir marcando huellas en el territorio. Entonces, se demostró que las asociaciones si se interesan por estos procesos y que en perspectivas futuras requieren seguir preparándose.

De este modo, Castillo et al. (2022) expone en su artículo “El liderazgo en el sector de economía solidaria: un análisis desde la particularidad del concepto” que no se concibe a otra actividad humana que promueva la integración del grupo para el logro de objetivos y metas, en donde se enmarca a un líder como un impulso vital para el éxito. Es por ello que en las cooperativas ya no solo se trata de aspectos de administración, sino de saberes y competencias éticas, morales u otros. Por tanto, la presente investigación considera desde la reflexión el entorno que emerge alrededor del líder, virtudes y en lo que infiere el “deber ser” y “llegar a ser”.

Los autores describen la utilización de una metodología que se sintetiza en la revisión bibliográfica de autores que estudian al liderazgo como tal. Se describe un estudio con un método inductivo-deductivo, mediante la interpretación y análisis de los diferentes conceptos o datos teóricos que enfocan al líder y el liderazgo. La investigación considera un acercamiento a la contextualización, para luego hacer hincapié en diferencia y similitudes entre gerencia y liderazgo, que concluyen en la vinculación con la economía solidaria.

En efecto, se concluye que el concepto de liderazgo esta un proceso de construcción y cambio constante, por ende, implica involucrar factores y consideraciones complejas como parte de su abordaje. Al relacionar el liderazgo con dirección, se enmarcan a la primera con factores de compromiso, mientras la siguiente es de administración. En las organizaciones solidarias trabajan en virtud para construcción de vínculos, motivo por el cual desarrollar habilidades de liderazgo y sus competencias aporta a estas organizaciones. Los líderes se van formando en el escenario a enfrentar y se ajustan a las necesidades, lo que permite exponer todo su potencial.

Geraldo et al. (2020) expone en su artículo “Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica”, que el liderazgo en el contexto de las organizaciones tiene un rol esencial para el funcionamiento, porque de las cualidades que líder desarrolle depende el éxito o fracaso. Por ello, la importancia del estudio expone al liderazgo como tema principal para la cultura y clima organizacional, ya que el líder promueve que exista una eficiencia de los dos. Entonces, los investigadores requieren conocer la función del líder y los diferentes estilos que pueden encontrarse en la organización, desde los diferentes enfoques teóricos.

En este sentido, los autores utilizan un método de análisis y síntesis de la revisión bibliográfica de diferentes autores. Se pretende un abordaje teórico del liderazgo desde los enfoques existentes y la evolución desde el siglo XX hasta la actualidad. Esto permite entender la contextualización para lograr conocer a los diferentes estilos de liderazgo y la aplicación en el ámbito de las organizaciones. Luego, se realiza una evaluación de cada una de las características relacionadas a los estilos con los aspectos de la organización, con el fin de detectar cual es el adecuado a aplicarse.

Los hallazgos encontrados en la revisión teórica indican que los estilos de liderazgo responden al grado de sinergia en el que se desarrollen, al involucrar a las personas y dirigirlos a cumplir los objetivos de la organización. De la dinámica organizacional y de los contextos psicosociales y socio-económicos depende la importancia de un estilo de liderazgo más que otro. Y, en conclusión, se describe que los estilos de liderazgo que orienten a diseñar estrategias para ser aplicada en determinados casos son los que van a sobresalir en la organización y cada uno se adapta al cualquier tipo, sea empresa u cooperativa, entre otros.

Ocampo et al. (2019), en su artículo “La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones” expresa que, en la actualidad a consecuencia del mundo globalizado, las organizaciones deben adaptarse a los distintos cambios, lo que pone a prueba las estructuras y orienta a que los sistemas organizacionales se ocupen de fortalecer el talento humano, para que la organización sea competitiva y eficiente. Por ello, el objetivo presenta desde una perspectiva general la conducta que evidencia el talento humano según la estructura vertical u horizontal de la organización.

Los autores desarrollaron la aplicación de una encuesta construida a partir de aspectos relacionados de la estructura organizacional, a una muestra de 4 empresas de la ciudad de Babahoyo. La aplicación fue dirigida al personal operativo y directivo con preguntas tales como: modelo de estructura organizacional aplicada, importancia de la estructura organizacional, incidencia de la estructura vertical u horizontal en el talento humano, cual es el tipo de estructura aplicada en la empresa según el personal operativo, como se llevan los procesos comunicativos y como se interactúa entre los rangos más altos con los menores, entre otros.

Los hallazgos demuestran que la importancia del modelo de una estructura organizacional, genera una cultura de compromiso y una responsabilidad en sus integrantes de la organización, así que se requiere que el personal la conozca. De acuerdo con los resultados de las encuestas, varias empresas de Babahoyo están integradas por una estructura organizacional vertical, que expone un nivel jerárquico con gerentes, jefe de departamentos, personal, entre otros y que motiva la actuación de cumplir con las labores.

En base a aquello, Mejía y Casquete (2019) en su artículo “Estructura organizativa horizontal” afirma que las estructuras organizativas deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades del entorno y de la organización. Por tal motivo, presenta a la estructura horizontal como una tendencia que hoy en día permite accesibilidad a la información, por estar compuesta de menores campos jerárquicos y garantizar la libertad y autonomía de los empleados. A la vez se caracteriza por ser adaptable al tamaño de la organización, por promueve la satisfacción del personal e incentivar agilidad e innovación. Por ello, se pretende con el estudio identificar su campo de aplicación actual y la proyección en el futuro.

La investigación se desarrolla desde el tipo documental bibliográfica, porque permite diferenciar las generalidades del tema de estudio y conocer cuáles son las tendencias actuales de aplicación como a la vez la proyección hacia el futuro. Se aplicó la siguiente metodología con el fin de recurrir a un análisis crítico y exhaustivo de la documentación para la obtención de los resultados y entre lo encontrado se destaca: contextualización de organización y estructura horizontal, ventajas y desventajas del modelo, aplicación en el contexto empresarial y su importancia.

Se concluye que el establecer un modelo de organización es fundamental para cualquier tamaño de organización, pero con énfasis en realizar un diagnóstico previo que identifique los factores externos e interno, para adoptar el que cumpla con sus necesidades y genere beneficios. En este contexto, las estructuras horizontales son más utilizadas para la comunicación de la información, porque se preocupan por el personal, es decir, los motivan y generan el ambiente idóneo para que exista satisfacción en el cumplimiento de las actividades. El modelo rinde mejor en organizaciones pequeñas, ya que presentan estructuras simplificadas y los líderes adquieren mayor responsabilidad en los grupos.

Ahora bien, Galarza et al. (2017) en su artículo “Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha” expone que los estudios del liderazgo son de gran interés para las organizaciones y que en su interior existe un grupo de personas que orientan a la planificación, comunicación y control de las actividades, por el hecho de que el éxito de las organizaciones depende de los directivos. En este contexto, se propone determinar cualitativamente los estilos de liderazgo de los gerentes y establecer la relación con la estructura organizacional en la cual operan estas instituciones.

En la metodología los autores tuvieron de población a las cooperativas de los segmentos cuatro y cinco, que fueron reportadas en el año 2016 por parte de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Establecieron para el cálculo del tamaño de la muestra un método de estimación simple para el muestreo irrestricto aleatorio y para la cantidad de cooperativas se hizo el cálculo de la muestra por estratos con asignación proporcional. En la recolección de datos para la percepción de actitudes y comportamiento del líder se utilizó el instrumento de Bass y Avolio, y en estructura organizacional se establecieron nuevas variables que fueron: coordinación, agrupación de unidades, tamaño y toma de decisiones.

Se identificó que los gerentes se relacionan con los tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y laissez Faire. En lo que refiere a la estructura organizacional las cooperativas disponen del tipo funcional, la complejidad del tamaño es en relación a actividades, departamentos u otros, y la estructura es adaptable al tamaño. Y por último al relacionar las variables de la estructura organizacional y estilo de liderazgo se concluye que existe una predominancia del Laissez Faire, porque tienen definido de forma clara las estrategias, misión, y objetivos y el proceso de toma de decisiones de la organización se realiza de forma conjunta, exponiendo el rol protagónico de los trabajadores.

Parra et al. (2021) en su artículo “Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero” expone que el líder cumple un trabajo decisivo al momento diseñar su accionar, de modo que, debe desarrollarlo con gran responsabilidad para la subsistencia de la organización y del éxito que este alcance. El capital humano al ser influenciado por el estilo de liderazgo debe verse reflejado en la productividad y en el clima organizacional. De acuerdo con lo planteado, se plantea determinar como el estilo de liderazgo ejerce su influencia en el clima organizacional del sector hotelero de Cartagena de Indias- Colombia.

Los autores desarrollaron una metodología de tipo descriptiva con diseño no experimental en donde se busca describir las variables de estilos de liderazgo y clima organizacional. La población estuvo compuesta por 35 empleados de 5 hoteles del sector de Boca grande, mediante la utilización de dos instrumentos de tipo cuestionario con preguntas cerradas y con escala de Likert. Se realizó una validación de expertos y el análisis de confiabilidad por el método de Alfa de Cronbach.

Los hallazgos demuestran el predominio del liderazgo autoritario, en donde el líder demuestra comportamientos que no combina con las tareas de las personas, de modo que hay poca eficacia de las acciones, y esto no promueve a que exista compromiso, participación y satisfacción. Por otra parte, no existe un buen ambiente laboral ya que los empleados no se dirigen según las normativas y los líderes no realizan una supervisión de forma correcta y esto genera riesgos al tener un entorno rígido.

Desde otra perspectiva, Escandón y Hurtado (2016) exponen en su artículo “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas” se considera que todo líder en base al conocimiento y experiencia, desarrolla un liderazgo que lo representa al momento de dirigir a las personas. Por tal motivo, se busca identificar la vinculación del estilo de liderazgo con el desempeño exportador que utilizan las empresas colombianas. Con el fin de que sus técnicas y principios administrativos sean utilizados conscientemente para la obtención de mejores resultados.

Se desarrolla una metodología que aplica un análisis de conglomerados bietápico para analizar los estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal. Para esto, se cuenta con una base de datos que contiene 306 encuestas aplicadas a las empresas exportadoras colombianas. Las variables de estudio son el liderazgo y el desempeño exportador, en donde se utilizar diferentes escalas para encontrar resultados favorables. A su vez, para encontrar la relación de estas se ha considerado el análisis de clúster que demuestra la variable más determinante.

Los resultados demuestran la incidencia del liderazgo democrático y liderazgo liberal porque frente a los cambios, estas demuestran un aprovechamiento de las oportunidades que son transformadas en ideas de invocación y así obtener una ventaja competitiva. Sin embargo, se ha considerado que otorgarle libertad al personal baja el nivel de desempeño y ante la ausencia del líder no se realizarán las cosas bien, porque toma decisiones, organiza, planea u otros y así

no se puede administrar al talento humano. Por otra parte, hace énfasis en que ante un estilo autoritario se requiere ejercer mano dura con los subordinados, porque este lidera mediante recompensa y castigo, sea porque cumple con las tareas o porque actúa con desobediencia.

Pazmiño et al. (2016) menciona en su artículo “Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: Caso PYMES de la provincia de Tungurahua- Ecuador”, que el análisis de los estilos de liderazgo en una organización se refiere a exponer como es el manejo de la cultura organizacional y la relación con la sociedad. Debido a que, si el líder no confía en sus capacidades va a repercutir de manera similar en todos los miembros o caso contrario puede ser que el líder sea comunicativo y colaborador, entonces proporcionará de esas actitudes. Por ello, se ha determinado en los administradores de las pequeñas y medianas empresas determinar los estilos de liderazgo, con aporte del experimento ejecutado por Kurt Lewin.

En relación, los autores utilizaron un test de 33 enunciados que es de propia elaboración de Kurt y presenta dos posibilidades de respuesta que son: Acuerdo (A) o en Desacuerdo (D). Para la aplicación se tuvo la participación de los gerentes y/o propietarios de las Pymes de la Provincia Tungurahua, cuyo total alcanza los 1220 registradas en el territorio. En la recolección de la información se realizó una sectorización de las Pymes por cantones y son los siguientes: Ambato, Baños de Agua Santa, Cevallos, Mocha, Patate, Quero, Pelileo, Pillaro y Tisaleo.

Visto de esta forma, los resultados de la investigación señalan que los gerentes y/o propietarios optaron en un 40 % de utilizar un estilo de Liderazgo Autoritario, otro 8% combina los estilos autoritario y democrático y un 16% está frente al estilo de *laissez-faire*. Entonces, se concluyó las Pymes de la Provincia de Tungurahua en su mayoría limitan la participación de los colaboradores en las decisiones, a la vez que promueve a que se cree un clima laboral poco favorable y retienen el crecimiento de la organización. De este modo, existe una separación entre líder y colaborador, lo que es provocado por conductas egoístas y se agudiza por que no se ha marcado una ruta mejorar la toma de decisiones que son parte de los cambios en el entorno.

Carlos et al. (2020) en su artículo “Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en las tiendas de conveniencia de México”, establecieron que el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional podrían mantener una relación entre sí, porque permiten entender el papel del líder con respecto a la consecución de los resultados de la organización. Ahora bien, sintetizando la contextualización se presenta que el liderazgo incide en la dirección de los seguidores y, por otro lado, el desempeño organizacional es la suma de los esfuerzos, llegando a concluir que ambos se alinean en un mismo sentido y es la base del análisis en el caso de las tiendas de conveniencia de México.

En el desarrollo de la metodología, los autores presentan una investigación de tipo analítica de corte transversal con diseño no experimental correccional para analizar las variables liderazgo y desempeño organizacional. La empresa del estudio cuenta con 384 tiendas y para conocer el estilo de liderazgo se aplicó el cuestionario a 104 líderes con más un año laborando bajo el instrumento de Northouse que abarca al liderazgo democrático, autocrático y laissez-faire. Mientras tanto, para el desempeño organizacional se midió el nivel de ventas durante los tres meses.

De manera que, se concluyó que los estilos de liderazgo predominante en las tiendas de conveniencia de México son el autocrático y el democrático, con magnitudes del primero en forma fuerte y moderado, y el segundo se registra en los cuestionarios con fuerte, medio o moderado respectivamente. Es decir, se garantiza la participación del grupo en procesos toma de decisiones y en los resultados, pero también, se utiliza el otro liderazgo para supervisar y ordenar. En otro contexto, la variable de desempeño organizacional presentó un nivel bajo de ventas y se comprueba que no existe ninguna relación entre la dos aceptando la teoría de otros autores.

Como expresa Chata (2019), en su artículo “Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata- Puno”, el liderazgo actualmente ha generado gran importancia en el sector de la gestión público, sintetizando diferenciar dos formas en cómo se ejerce el liderazgo: uno según el cargo que ostenten y otro de acuerdo a las características o actitudes que exponen a los demás. A la vez, menciona al clima organizacional como las características que identifican a la organización, marcando la diferencia entre las demás. Entonces, propone determinar la relación entre estas dos variables en las instituciones educativas el distrito antes mencionado, en el año académico 2017.

La investigación se realizó desde un enfoque cuantitativo, con estudio básico, de nivel descriptivo y diseño de estudio correlacional. Se utilizó la encuesta de estilos de liderazgo de Kurt Lewin para determinar la primera variable que es liderazgo, mientras para el clima organizacional se realizó un cuestionario propio del autor, cuyos ítems comprendieron a la escala de Likert. La población estuvo compuesta por 122 docentes de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria del distrito de Coata.

El estudio concluyó, que existe una relación entre el estilo de liderazgo y el clima organización de las instituciones educativas de Coata-Puno. Con respecto al estilo de liderazgo predominante, los resultados demostraron que con un 44% el liderazgo democrático es el adoptado por los docentes, y, por otro lado, lo que se relaciona con el clima organizacional demostró un resultado favorable, es decir, se percibe un buen ambiente entre todas las personas que laboran en la institución. Sin embargo, enfatiza que este liderazgo conlleva de riesgo, porque provoca un poco eficacia en las decisiones que se realizan en conjunto.

Vergara (2019), expone en su artículo “Estilos de liderazgos en el clima organizacional de una ISP en el municipio de San Andrés de Tumaco –Nariño”, en un clima organizacional la importancia de la gestión de los directivos y el ambiente laboral, repercute en el funcionamiento de la institución como en los colaboradores. En este contexto, expone al liderazgo como un factor que marca la diferencia desde la forma en que se ejerce y en la percepción del mismo, y su influencia se sintetiza en la obtención de los resultados. Por tal motivo, determina analizar como el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional de la IPS de San Andrés de Tumaco, Nariño, para obtener estrategias de mejora.

El autor realizó el estudio de tipo observacional de corte transversal correlacional, donde se encuestó a 121 colaboradores seleccionados por la tipificación de la población, es decir, aquellos activos en la organización y quienes han sido contratados por seis meses. Para la recolección de la información se tuvo siguientes instrumentos: el test de Kurt Lewin que posee 33 preguntas e incide en tres estilos de liderazgo y con ello se buscaba encontrar el más predominante y el otro es un formato diseñado para detectar la percepción del clima organizacional con enfoque en los ejes socio demográficos y administrativos.

Se estableció en la conclusión que en la influencia que tienen los jefes sobre el desempeño de los colaboradores repercute el estilo de liderazgo democrático, y está determinado por la forma en que se comunican, motivan, apoyan y dan apertura a la participación de todo del grupo. En definitiva, el estilo de liderazgo denota dirección hacia el logro de los objetivos partiendo de la influencia positiva que brinda, para ello se enmarca establecer estas características: toma de decisiones, liderazgo, comportamiento del individuo, motivación y la estructura de la organización.

Por otra parte, Naranjo (2015) menciona en su artículo “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia”, que, ante la falta de capacidad y habilidad del directivo, se busca priorizar que los líderes adquieran nuevas formas de mejorar su desempeño porque tiene la obligación de estar en un nivel alto tanto de eficiencia como de eficacia, por el tema de que estos se encargan del porvenir de la organización. Por tal razón, se tiene como propósito realizar una caracterización de las habilidades gerenciales de los líderes de las medianas empresas de Colombia y la forman en que contribuyen.

De modo que, el autor aplicó un estudio exploratorio que permitió profundizar en el tema, para que luego se realice un estudio de tipo descriptivo como parte de identificar las características que involucran a la población en estudio. Se partió de un enfoque deductivo y se tuvo como población a las medianas empresas de Colombia, de las regiones de Pacífica, Caribe y Andina, de tal manera, que realizó un muestreo aleatorio estratificado porque se utilizó una cantidad de 2980 que son parte del registro en la Cámara de Comercio. El tamaño de la muestra fue de 786, a las que se aplicó un instrumento de 18 preguntas validado por dos expertos.

Se llegó a la conclusión que los líderes se desenvuelven en grupo cuando aprenden a reconocer aspectos como: la escucha activa, dar apertura a sugerencias, buscar consejos, manejar las relaciones, construir la calidad, manejo de habilidades gerenciales, observación y expresión u otros. Por otro lado, trabajar en la dinámica de la organización y el personal, para que exista una influencia positiva. Es importante recordar que el líder no es el cargo, sino de cómo la persona desarrolla atributos, hábitos o actitudes para que el grupo este unido y en dirección.

Colina y Martínez (2019) en su artículo “Una mirada crítica sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones contemporáneas” afirma que las organizaciones consideran a los estilos de liderazgo como ejes principales de innovación sobre el mundo gerencial, considerando al talento humano en una comunidad de aprendizaje y generando un desarrollo de la organización y a su vez, se ha considerado una herramienta que permite estar a la vanguardia de las constantes transformaciones en el mundo.

Los autores describen en la metodología una investigación documental con enfoque cuantitativo y desarrollada desde el paradigma interpretativo, considerando a la hermenéutica indispensable para la interpretación y comprensión de los significados. Se desarrolla una revisión paradigmática que se sustenta en tres pensamientos: el sistémico, holístico y complejo. Para procesar la información, se realizó un análisis de los contenidos referentes del tema, con el fin de identificar categorías y contextualizaciones de los estilos de liderazgos.

Se llega a la conclusión que los estilos de liderazgo influyen en el cambio de conductas cuando sean aplicados según la realidad de la organización y con énfasis en cubrir las necesidades. En consecuente, se permitirá que existan logros organizacionales, mayor productividad y un clima organizacional idóneo para el personal. Los estilos de liderazgo en el mundo posmoderno no solo se estipulan en la transformación del ciudadano y la preocupación por la organización, sino enfocarse en el entorno y en el mismo, porque de eso dependerá que sea inspiración para otros y estipule nuevos modelos.

Teniendo en cuenta a, Alatrística (2020) en su artículo “Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo”, menciona que los equipos de trabajo vienen siendo un factor importante dentro de una empresa y que disponer de estas cualidades aporta más que una formación académica o experiencia. La razón repercute en el ambiente laboral ya sea por la motivación o compromiso, o porque genera espacios de libertad de ideas y a su vez, incentiva al aprendizaje y permite el aporte en las soluciones o propuestas. De modo que, el objetivo del artículo denota la importancia del liderazgo en los equipos de trabajo y que factores son necesarios para complementarlo.

El autor ha considerado la revisión de los enfoques que anteriormente fueron estudiados y que aún siguen repercutiendo en la actualidad, para llegar a relacionar los nuevos planteamientos del liderazgo. Si bien es cierto el trabajo en equipo se contextualiza como la dirección de hacia dónde ir para el logro de un fin en común entre los integrantes. Es por ello, el líder establece asociaciones de personas, con el fin de unir los conocimientos de cada uno de los miembros, para establecer las colaboraciones e incentivar la responsabilidad para el cumplimiento del papel designado. Entonces, es ahí donde el liderazgo aporta a los equipos de trabajo despertando aptitudes que antes no se reconocían.

De esta manera, se estipula a la importancia del liderazgo en los equipos de trabajo aplicado a todos los contextos, sean educativos, comunitarios y hasta la vida personal, ya que siempre existe una persona que guie e impulse a los demás. El liderazgo permite lograr el éxito y consolidar los objetivos, pero esta tarea no resulta nada fácil por el simple hecho que debe asumir los retos, cumplir sueños y lograr metas, que en ciertos casos no pueden ser alcanzables. Así mismo, se establece que cada persona dispone un perfil distinto de liderar porque lo relaciona con los aspectos propios, y en eso se considera que uno debe saber liderarse para luego ser líder de los demás.

2.1.1.-Resultados del análisis del conocimiento actual

Con respecto a las investigaciones realizadas, el liderazgo es entendido desde un constructo complejo y multivariado, el cual ha sido determinado en el territorio desde la necesidad de ser liderados y por enfrentar situaciones problemáticas. En las organizaciones disponer de líderes aporta al funcionamiento en medio de escenarios de incertidumbre, es por ello que los directivos y ejecutivos lo consideran una pieza clave e involucran a los estilos de liderazgo como una prioridad que explica el desarrollo de la cultura organizacional, el desempeño y funcionamiento de la organización y la intervención en la estructura organizacional. Este último, es puesto a prueba ante los cambios del mundo globalizado y orienta a que los sistemas organizacionales se ocupen de fortalecer el talento humano (León-Valle et al.,2019; Mera et al., 2021; Díaz et al.,2019; Cardona et al.,2021; Castillo et al.,2022; Geraldo et al.,2020; Ocampo et al.,2019; Mejía y Casquete, 2019).

Del mismo modo, se resalta una metodología de investigación exploratoria y descriptiva con diseño no experimental, con enfoque cuantitativa y cualitativo. Se da apertura a una revisión bibliográfica y documental, para identificar dimensiones, los estilos de liderazgo, sus autores y los instrumentos para medirlos. Es relevante el predominio tres estilos de liderazgo que son: autoritario, democrático y laissez faire, mediante la aplicación de instrumento de Kurt Lewin que permite medir el comportamiento del líder, no solo desde su percepción de líder, sino que al mismo tiempo de los colaboradores y, por último, se utiliza entrevistas con el fin de conocer los aspectos importantes de la organización (Galarza et al.,2017; Parra et al.,2021; Escandón y Hurtado,2016; Pazmiño et al.,2016; Carlos et al.,2020; Chata,2019; Vergara,2019)

Se ha concluido que el reconocimiento de los estilos de liderazgo en las organizaciones aporta a la identificación de los procesos, de tal manera que al tener un diagnóstico claro de la realidad organizacional permite reconocer que tipo de líder es el idóneo. Los resultados de las investigaciones realizadas en las distintas organizaciones, afirman que el liderazgo autoritario y el democrático, porque involucra la supervisión y la participación. A su vez, se describen estrategias que orientan a que la persona reconozca su liderazgo, a identificar qué tipo de liderazgo aplicar y como se puede mejorar y fortalecer este tema. Se considera importante que el estilo de liderazgo aplicado determina la influencia en los colaboradores (Galarza et al.,2017; Parra et al.,2021; Escandón y Hurtado,2016; Pazmiño et al.,2016; Carlos et al.,2020; Chata,2019; Vergara,2019; Naranjo,2015; Colina y Martínez,2019; Alatrística,2020).

2.2.Fundamentación teórica y Conceptual

2.2.1. Liderazgo

Bass (2008), afirma al liderazgo con un vínculo de interacción inmerso en un grupo, considerando cambios o nuevas formas de concebir los intereses de los miembros y el porqué de su participación. Esto ocurre cuando la influencia del grupo expone una dirección hacia el cómo y el que hacer para el logro de metas (como se citó en Correa et al. 2018).

2.2.2. Prácticas de liderazgo

Tabla 1. Cinco prácticas de liderazgo

Práctica de liderazgo	Conceptualización
Desafiar los procesos	Es un reto que el líder debe enfrentar, al accionar ante desafíos internos y externos de la organización.
Inspira una visión compartida	El anhelo del líder por lograr las metas futuras.
Habilitar a los demás para que actúen	Busca vincular al grupo en un ambiente colaborativo y participativo.
Modelar el cambio	El líder inspira a los demás, desde su comportamiento y este a su debe sustentarse en principios de ética y moral.
Dar aliento de corazón	Se analiza las acciones realizada y el camino que se siguió hacia el objetivo, así como la importancia del rol de los demás.

Fuente: (Kouzes y Posner, 1996, como se citó en Aguirre et al.,2017).

Elaborado por: La autora.

2.2.3. Liderazgo en la organizaciones

Según Baena (2019), las organizaciones consideran al talento humano como un generar de desarrollo. Por ello, se requiere que no exista un determinado número de jefes, sino de incrementar a los líderes que por sus características son los indicados para enfrentar a los escenarios actuales. Se describe, la existencia de muchos estilos y modelos de liderazgo, por tal razón, es necesario que las empresas u organizaciones reconozcan cuáles son sus procesos, para tener una clara visión de qué tipo de líder se requiere y perfilarlo a que ayuden a los demás, sin limitar las capacidades.

2.2.4. Estilo de liderazgo

Warrick (1981) el estilo de liderazgo manifiesta las características, filosofía y habilidades que desarrolla el individuo desde su rol de líder, considerando a la vez la importancia para mejorar el rendimiento. De igual forma Goleman (2000), señala que el estilo de liderazgo es una función de personalidad y es adaptado según la situación en que se encuentre (como se citó en Escandón y Hurtado, 2016)

2.2.5. Enfoque del comportamiento del líder

García (2015) explica que el enfoque de comportamiento del líder con énfasis de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, responden al reconocimiento del estilo según el trabajo que

realice el líder. Este supuesto va más allá de lo que hace, es decir, considera el rol del dirigente en el desarrollo de su gestión. En este contexto, existen tres principales estilos de liderazgo que tienen como autor principal a Kurt Lewin: liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire.

2.2.6. Estilos de liderazgo de Kurt lewin

Citando a Lewin (1951), el estilo de liderazgo emerge de las características que el dirigente posee al ejercer su mando.

Se distinguen tres tipos de liderazgo:

1. **Autocrático o autoritario (centrado en el jefe):** Es enfocado en ordenar y supervisar, restringe la capacidad de los colaboradores y genera castigos. Es impositivo y centralizado en la autoridad que ejerce, por tanto, la participación de los demás no existe.
2. **Democrático o participativo (centrado en los subordinados):** Prioriza en involucrar a todos en las decisiones, delega, acepta ideas de mejorar el ambiente laboral, las prácticas de trabajo y nuevas metas, y, por último, utiliza la retroalimentación.
3. **Laissez-Faire (de políticas laxas):** Expone un rol de ser abierto, otorgándoles a los subordinados libertad de fijar metas y buscar medio para lograrlas. El líder facilita de mecanismos para el mejoramiento de la organización y se señala su rol en ser el medio entre con el entorno.

Tabla 2.Estilos de liderazgo de Kurt Lewin

Perspectiva del comportamiento o conductual		
Liderazgo basado en la autoridad (Kurt Lewin)		
Estilo	Énfasis	Características
Autocrático o autoritario	Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Establece las actividades del área. • Establece las técnicas y etapas de las actividades fijadas por él. • Asigna a cada miembro del área las tareas que ha de realizar. • Las críticas que realizan tienen un carácter subjetivo y personal. • No participa en las actividades de los dirigidos.

Democrático o participativo	Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas. • Promueve su participación. • Decide junto con el grupo técnicas y etapas a seguir. • La asignación de las tareas es realizada por el grupo. • Las críticas que realiza tienen un carácter objetivo. • Participa en las actividades que realiza el grupo
Políticas laxas o Laissez-Faire	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> • No interviene en la definición de actividades ni en las discusiones. • Se limita a proporcionar los medios para el establecimiento y desarrollo de las actividades. • No interviene en la asignación de tareas. • Comenta y valora las actividades que se realizan cuando se le pregunta. • No interviene en el proceso del trabajo.

Fuente: (Kouzes et al. 2017)

Elaborado por: (Kouzes et al. 2017)

2.2.7. Influencia del estilo de liderazgo

Tabla 3.Influencia del estilo de liderazgo

Area	Influencia
Clima laboral	Desarrollo de la actividades.
Estrés laboral	Por la exigencias del trabajo.
Conflictos laborales	Resuelve los conflictos.
Compromiso laboral	Alcanzar un mejor desempeño laboral.
Satisfacción laboral	El seguidor debe estar satisfecho.

Fuente: (Román, 2022).

Elaborado por: La autora.

2.2.8. Sistema de organización

El sistema de organización es la estructura de como se configura la organización y se compone por divisiones y jeraquías, que son importantes en los procesos comunicativos. La importancia en las organizaciones y empresas, se sintetiza en que organiza a las personas y los ubica en el lugar que corresponde, en base a su capacidad y conocimiento. A la vez, que logra garantizar eficiencia, aumenta la productividad y expone una visión clara de la organización a todos los que la integran (Levinson, 2018).

2.2.9. Diseño organizacional

Briceño y Gálvez (2017), indica que el diseño organizacional permite la organización de las áreas de trabajo, mediante mecanismos de coordinación que promueva la consolidación del grupo, la interacción entre estos y el desarrollo eficiente de los procesos, debido a que se busca una mayor productividad y competitividad, por eso es indispensable que el interior de la organización tenga un buen funcionamiento.

2.2.10. Estructura organizacional

Para Lawrence y Loszh (1967), una organización comprende un sistema interrelacionado de comportamientos de personas, en donde prevalece una división de roles para el cumplimiento de las tareas. A la vez que se requiere el trabajo colectivo para un desarrollo eficaz. Por otro lado, Mintzberg (1991) determina que en las organizaciones no existen modelos únicos para ser tomados como referencias, entonces, sugiere identificar y alinear las características estructurales con la realidad del entorno.

2.2.11. Estructura organizativa simple

Se la conoce también como estructura lineal, horizontal o plana, y se la puede visualizar principalmente en organizaciones pequeñas, donde se cuenta con un solo gerente o este puede ser el dueño de la misma. Entre sus características consiste en que la toma de decisiones es eficiente por el vínculo directo con los subordinados, pero puede convertirse en autoritaria causando problemas en la organización, es por ello, que el gerente debe prestar atención a los cambios (Bastidas, 2018).

2.2.12. Características de la estructura simple

Característica	Concepto
Centralización de la autoridad	Las decisiones se concentra en el director, no hay delegación y existe un orden en el grupo.
Sencillez	Es poco formalizada, sin tantas reglas u normas y tiene definido la función y su responsabilidad.
Estructura jerárquica	Horizontal y plana, con uno o dos niveles, es ágil y flexible.
Escaso grado de departamentalización	La tarea de la organización no es tan compleja.
Amplio margen de control	El director ejerce el mando sobre todas las personas, incluso a su grupo de trabajo.
Agilidad y flexibilidad	La organización responde ante los cambios del entorno y facilita una reestructuración.

Fuente: (Chiavenato 2007, como se citó en Silva et al.,2020).

Elaborado por: La autora.

2.2.13. Asociación

La asociación es una entidad sin fines de lucro, que se constituye de forma voluntaria entre un grupo de tres o más personas, para buscar un interés en común (Aguado, 2016).

2.2.14. Cultura organizacional

Pedrajas et al. (2018) menciona a la cultura organizacional como una recopilación de las experiencias sociales en el tiempo, porque son el resultado de los intentos realizados para alcanzar el éxito y a la vez del fracaso. De tal manera, que se transmiten de generación en generación como parte del aprendizaje social y que se sintetiza en las creencias, los valores y el conocimiento. Por ende, se enmarcan en leyes y normas que regulan el comportamiento e identifican a la institución.

1.1.1. Desempeño organizacional

Para Chiavenato (2007), el desempeño organizacional se identifica con la relación de costo-beneficio, es decir, como las acciones de los empleados influyen en el desarrollo de la organización (citado en Carlos et al. 2020).

Gopalakrishnan (2000), define al desempeño organizacional por los siguientes factores: a) eficiencia, entendida como la entrada y salida de recursos; b) efectividad, crecimiento del negocio y la satisfacción de los empleados; y c) resultados de las finanzas (citado en Carlos et al. 2020).

1.1.2. Desarrollo organizacional

Es este punto, se concibe específicamente al talento humano que está inmerso en la organización, considerando su interacción y el clima organizacional. Consiste en identificar las problemáticas o limitantes que afectan al grupo, así como también de los mecanismos para mejorar el desempeño, la generación de cambios y el logro de la eficiencia de la organización (Segredo, 2016).

1.1.3. Clima organizacional

Se contextualiza al clima organizacional al ambiente en el que un grupo de individuos se desenvuelven, en donde se sitúan las situaciones de la organización y de ello, depende el comportamiento y motivación de los integrantes (Iglesias y Sánchez, 2015).

1.1.4. Toma de decisiones

González et al (2018), define a la toma de decisiones como un proceso de análisis, valoración y comparación de juicios, que estipulan un conjunto de alternativas para que el individuo decida la que mejor se ajuste a sus necesidades.

1.1.5. Comunicación organizacional

Teniendo en cuenta a Balarezo (2014), la comunicación en las organizaciones se fundamenta como un proceso que permite el flujo de información entre lo integrantes de la organización, es una actividad dinamica que pone en contacto a los individuos de las unidades y los departamentos, para lograr la satisfaccion personal y promueve la consecución de metas individuales como organizacionales.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

La investigación se desarrolla con un enfoque cuantitativo, que involucra la recolección de y análisis de los datos, como parte de dar respuestas a la pregunta de investigación y de probar la hipótesis establecida anteriormente. En este punto, se considera el uso de herramientas estadísticas con el fin establecer resultados que aporten a determinar el comportamiento de la población en estudio.

Al ser de enfoque cuantitativo, expone un escenario para que las variables puedan ser observables y medibles, considerando la aplicación de instrumentos de encuestas dirigidas los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche como: miembros del directorio y a los socios. En concreto, se adoptaron preguntas de test de liderazgo para la medición de los estilos de liderazgo y se elaboró una entrevista dirigida a los presidentes para evidenciar la influencia de la primera variable sobre el sistema de organización de la asociación.

Los resultados se obtendrán mediante la tabulación y análisis de los datos, que al finalizar la investigación permitirán contrastar los resultados con respecto a otras investigaciones relacionadas al tema en cuestión.

2.2. Alcance de la investigación

Se describe una investigación descriptiva y longitudinal, la misma que se encarga de especificar ciertas características y elementos de un grupo en un tiempo estipulado, a través de la recolección de los datos que permitan entender el fenómeno. Es por ello, la consideración de técnicas cuantitativas dirigida a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche, y de una entrevista a los líderes, con la finalidad de determinar la contribución de los estilos de liderazgo en el sistema de organización durante el periodo 2018-2021.

La utilización de este tipo de investigación permite identificar la presencia de los estilos de liderazgo en los presidentes del órgano directivo de la asociación, desde la percepción de los socios y los integrantes de la directiva. A su vez, se reconoce la relación entre los actores involucrados y como se desarrolla el problema, que significarán aportes para mejorar el liderazgo en la organización.

2.3. Operacionalización de las variables

Tabla 4. Operacionalización de variables

Variable(s)	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Preguntas		Técnica de levantamiento de información
				Encuesta	Entrevista	
Variable 1: Liderazgo	El liderazgo es un proceso de influencia hacia los demás ,con el fin de lograr los objetivos y metas.	Estilos de liderazgo según el enfoque de comportamiento del líder	Liderazgo autoritario	<p>1 ¿Los líderes se encargaban de resaltar su nivel de autoridad en la organización?</p> <p>4.- ¿Los líderes ante problemas de irrespeto a los reglamentos, imponían sanciones?</p> <p>7.- ¿Los líderes se establecían nuevas metas y objetivos, sin consultar a nadie de la organización?</p> <p>10.- ¿Los líderes consideraban que las personas debían ser leales a ellos?</p>	<p>Si le menciono tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire ¿Reconoce su concepto? ¿Cuál escogería usted?</p>	<p>Adaptación del Test de Liderazgo de Kurt Lewin Google Forms 12 preguntas</p> <p>Población 1 14 personas- Integrantes de la directiva</p> <p>Población 2: 140 personas- Socios Población</p>

			Liderazgo democrático	<p>2 ¿Los líderes hacían reuniones para resolver los problemas importantes?</p> <p>5.- ¿Los líderes explicaban el porqué de los objetivos y las políticas de la organización?</p> <p>8.- ¿Los líderes mantenía informado al personal de cualquier decisión?</p> <p>11.- ¿Si existía crítica a los líderes, la mejor solución era discutir dichas diferencias?</p> <p>3 ¿Los líderes no intervenían en la solución de conflictos de las personas?</p>	<p>¿Usted bajo que parámetros fue candidato a la presidencia de la organización? ¿Por liderar o por qué?</p> <p>¿Considera que la asociación tiene una estructura organizacional adecuada, o que más debe considerarse? ¿Un aspecto sería un buen liderazgo?</p>	
--	--	--	-----------------------	--	--	--

			<p>Liderazgo Laissez-Faire</p>	<p>6.- ¿Los líderes daban apertura a que los demás den nuevas alternativas de solución a los conflictos?</p> <p>9.- ¿Los líderes establecían los objetivos, y dejaban que las demás personas se repartan las actividades y definan la forma de cómo llevarlos a cabo?</p> <p>12.- ¿Los líderes solo analizaban los informes para detectar las deficiencias de la organización?</p>		
--	--	--	------------------------------------	--	--	--

<p>Variable 2: Sistema de organización</p>	<p>Corresponde a la estructura interna de la organización, las jerarquías, departamentos.</p>	<p>Estructura organizacional simple</p>	<p>Centralización</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Escasa departamentalización</p>	<p>¿Puede mencionar las funciones que tiene el presidente de la organización?</p> <p>¿Qué criterio puede emitir acerca de la estructura organizacional y el grado de utilidad para el desarrollo de la asociación?</p> <p>Si la organización está registrada como una asociación de producción ¿Por qué no tiene más divisiones y solo se centra en la autoridad del presidente para dirigirla?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Población 1: 2 Presidentes</p>
--	---	--	--	---	---

2.4.Población, muestra y periodo de estudio

2.4.1. Población y Muestra

En la investigación planteada, se especifica la participación de todos los actores involucrados en la Asociación Agropecuaria de Colonche, tales como; miembros de la directiva y los socios. El tiempo de realización del estudio comprendió un rango de cuatros meses.

La población se descompone de la siguiente manera:

Población 1: Está compuesto por los integrantes de la directiva de la organización durante el periodo 2018-2021, con un total 16 personas. En consideración del total de población, se procede a realizar un censo por no contar con muchos elementos para el estudio, por tanto, se trabaja con el número total de personas. Se realiza una entrevista presidentes y a los otros miembros directivos una encuesta adaptada del Test de Liderazgo de Kurt Lewin.

Población 2: Se encuentra integrada por los socios de la Asociación Agropecuaria de Colonche con una cantidad de 140, por tal razón, se ha considerado incluir a la totalidad de los elementos para la realización de la investigación. Se busca detectar el estilo de liderazgo desde su percepción, mediante la utilización del Test de liderazgo de Kurt Lewin, que, junto con los miembros directivos, ayudaran a cumplir los objetivos del estudio.

Tabla 5. Distribución de la población total

Población	#	Instrumentos a aplicar
Presidente (a)	2	Entrevista
Vice-presidente (a)	2	Adaptación del Test de Liderazgo de Kurt Lewin
Secretario (a)	2	
Tesorero (a)	2	
Primer vocal	2	
Segundo vocal	2	
Tercer vocal	2	
Socios	140	
Total	156	Personas

Fuente: Estatutos de la Asociación Agropecuaria de Colonche

Elaborado por: La autora

2.5. Técnicas e instrumentos de levantamiento de información

El estudio pretende detectar los estilos de liderazgo presentes en el sistema de organización durante el periodo 2018-2021, en este contexto, se concibe que la asociación ha tenido dos directivas lo largo del tiempo descrito anteriormente, con la particularidad de que su estructura es de forma simple, es decir, no tiene departamentalización ni otros niveles de jerarquía, por eso los presidentes son los principales líderes a analizar.

- **Adaptación del Test de liderazgo de Kurt Lewin**

El instrumento elaborado por Kurt Lewin consiste en un conjunto de 33 ítems que determinan tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo Laissez-Faire. Las interrogantes buscan identificar el comportamiento de líder en relación a su rol de mando en la organización, es decir, en el proceso de toma de decisiones. Se identifican estos principales indicadores en que sustenta el test: la decisión, el futuro, la participación en la ejecución del líder, la intervención y la valoración.

Para la presente investigación se ha considerado realizar una adaptación del instrumento de Lewin, considerando 12 de sus interrogantes bajo la siguiente escala de Likert: “Siempre” “A menudo” “A veces” “Rara vez” y “Nunca”. Esto se debe a que el encuestado evaluará el desenvolvimiento del líder en el periodo estudiado y en qué nivel de frecuencia ha mostrado las características especificadas en cada una de las preguntas. Los indicadores en que fue estructurada el cuestionario se especifican en la decisión, la intervención, la participación en la ejecución y de la valoración del líder.

Es por ello, que tres preguntas se direccionan responden a los indicadores antes mencionados. Se ha estipulado que para la valoración de cual estilo es el predominante se ha asignado valores a la escala de Likert de 1 a 5 que empieza con “nunca” y termina en “siempre” con el valor más alto. En este contexto, se considera el orden las preguntas de acuerdo al estilo que pertenece, para que posterior a la sumatoria de todos los puntajes identificar el estilo de liderazgo de los líderes. El orden de preguntas es de la siguiente manera:

Tabla 6. Evaluación de los resultados del test aplicado

Estilo Autoritario	Estilo Democrático	Estilo Laissez-faire
Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9
Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12

Fuente:(Zuzuma, 2014)

Elaborado por: La autora

Se considera importante mencionar que este proceso se lo realizará luego del análisis de cada uno de los resultados de las preguntas de forma conjunta, es decir, al final. A su vez, por la facilidad que permite la tecnología la aplicación del cuestionario se la realizó mediante la utilización de Google forms y se compartió el link a la población seleccionada. Para posterior, a ello, procesar la información en el programa SPSS para la elaboración de tablas y gráficos estadísticos, así como para la verificación de la confiabilidad del instrumento.

A continuación, el cálculo del Alpha de Cronbach:

Tabla 7. Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N: de elementos
<u>,739</u>	<u>12</u>

Fuente: Datos proporcionados mediante el SPSS con base al levantamiento de la información

En base aquello, se obtiene de resultado del alfa de Cronbach una cantidad de 0,789 lo cual indica que es aceptable. Según Celina y Campo (2005), el 0,70 se considera como el valor mínimo aceptable, ya que debajo de este valor se lo considera que la confiabilidad del instrumento es baja.

- **Entrevista**

Se ha considerado la aplicación de una entrevista semiestructura con el objetivo de tener un acercamiento con los presidentes de las directivas inmersas en el periodo de estudio. Esta técnica permite profundizar el tema de estudio, de manera que sintetiza un aporte de información relevante conocer ciertos aspectos de la estructura organizativa y la vinculación del liderazgo desde sus diferentes estilos. El planteamiento de preguntas al entrevistado sigue un orden ya establecido, que facilita la comunicación interpersonal y amplia el conocimiento acerca de la problemática en cuestión.

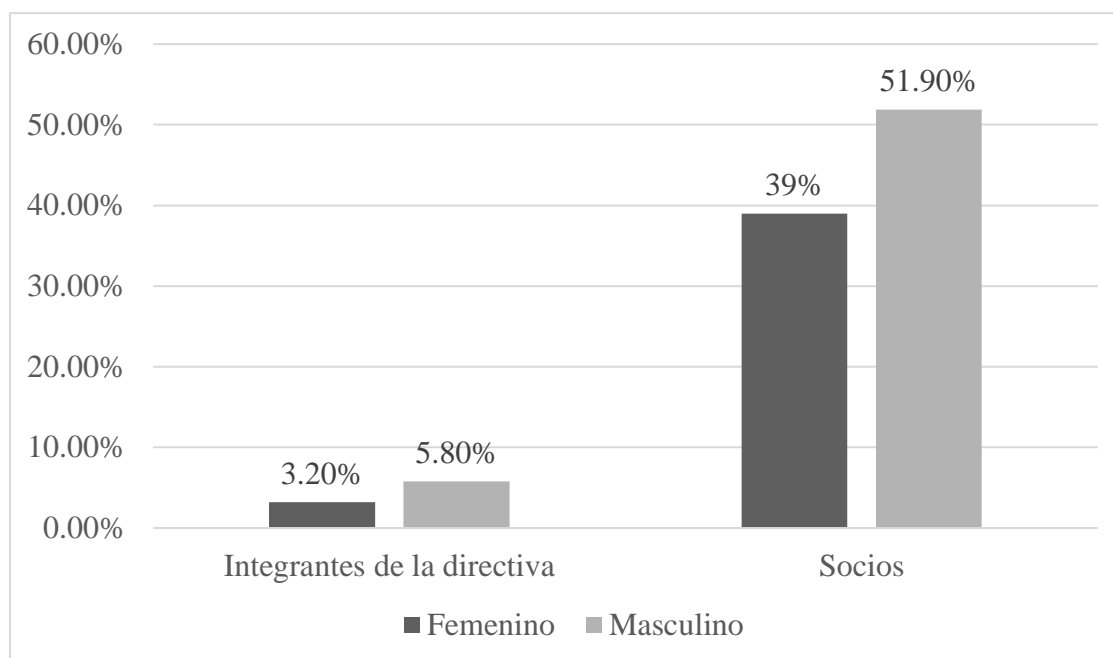
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 8. Población total encuestada

	Rol en la organización	Género		Total
		Femenino	Masculino	
	Integrantes de la directiva	5 3,2%	9 5,8%	14 9,1%
	Socios	60 39%	80 51,9%	89 90,9%
Total		65 42,2%	80 57,8%	154 100,0%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 2. Población total encuestada



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la población encuestada se descompone por los integrantes de la directiva, que se conforma de un 5,80% de hombres y un 3,20% de mujeres respectivamente, en este contexto, es importante mencionar la superioridad del género masculino al optar un cargo dentro de la asociación. Mientras tanto, en los socios existe en una cantidad de 51,90% que pertenece al género masculino, porque la sociedad cataloga a los “agricultores” con la labor solo de hombre, sin embargo, la inclusión de las mujeres sigue marcando una trascendencia y por eso la cantidad de 39%.

Resultados de la aplicación del cuestionario que corresponde a una adaptación del Test de liderazgo de Kurt Lewin, dirigido a miembros de la directiva y socios.

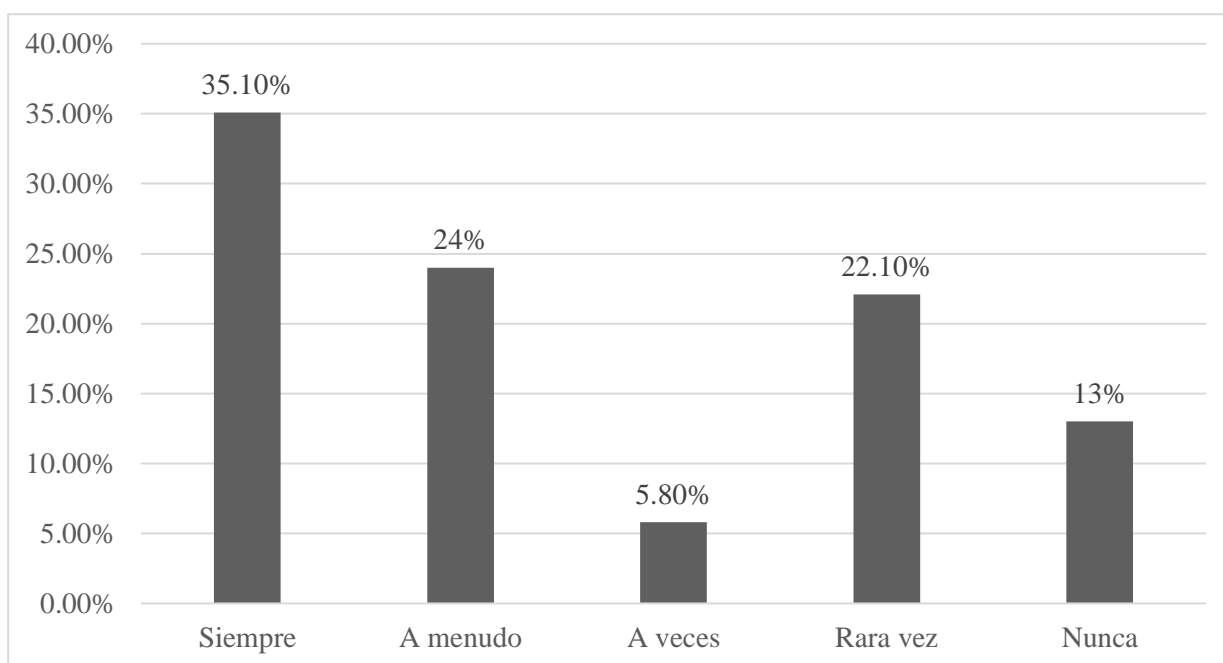
P1. ¿Los líderes dejaban en claro su nivel de autoridad y de decisión en la organización?

Tabla 9.Liderazgo autoritario-1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	54	35,1%
A menudo	37	24%
A veces	9	5,8%
Rara vez	34	22,1%
Nunca	20	13%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 3. Liderazgo autoritario-1



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche

Según los datos de la tabla 7, se concibe desde la percepción de los encuestados que un 35,10% afirma que los líderes seguían una dirección centralizada, debido a que la organización al poseer una estructura organizativa simple, las acciones se centran solo en el presidente. En este contexto, la mayor afectación se suscitaba en el clima organizacional ya que no había vinculación directa con las personas, sino que era de imposición de tal manera que existía poca participación en las actividades que se realizaban.

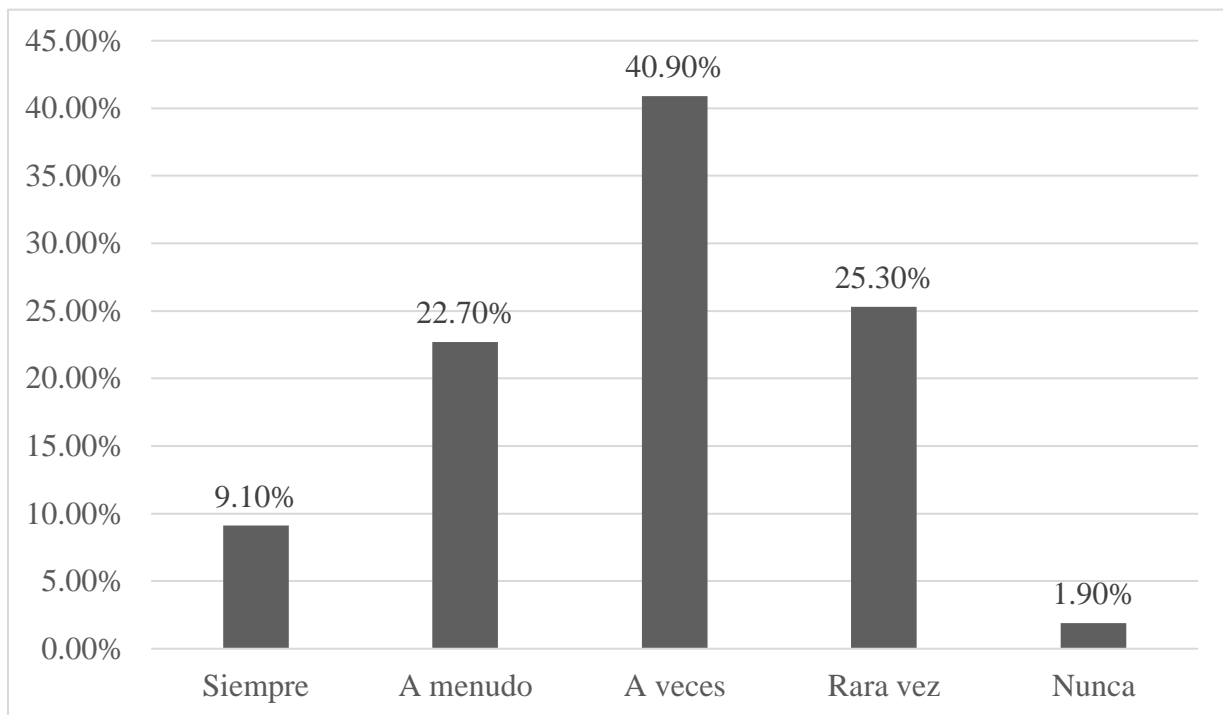
P2.- ¿Los líderes consideraban hacer reuniones para resolver los problemas importantes?

Tabla 10.Liderazgo Democrático-1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	9,1%
A menudo	35	22,7%
A veces	63	40,9%
Rara vez	39	25,3%
Nunca	4	1,9%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 4.Liderazgo democrático-1



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche

En la tabla 8, los resultados demuestran que un 40,90% ha considerado se realizaban reuniones extraordinarias para temas importantes, pero la planificación de estas no pretendía solucionar los problemas. Es por ello, especificar que el aporte de opinión en el proceso de toma de decisiones cumple un rol importante en la organización, sin embargo, esto causa que no se concrete una solución. Por otro lado, el 1,90% de los encuestados consideraron que nunca existía en este punto se concibe la poca coordinación entre los niveles jerárquicos y la falta de comunicación.

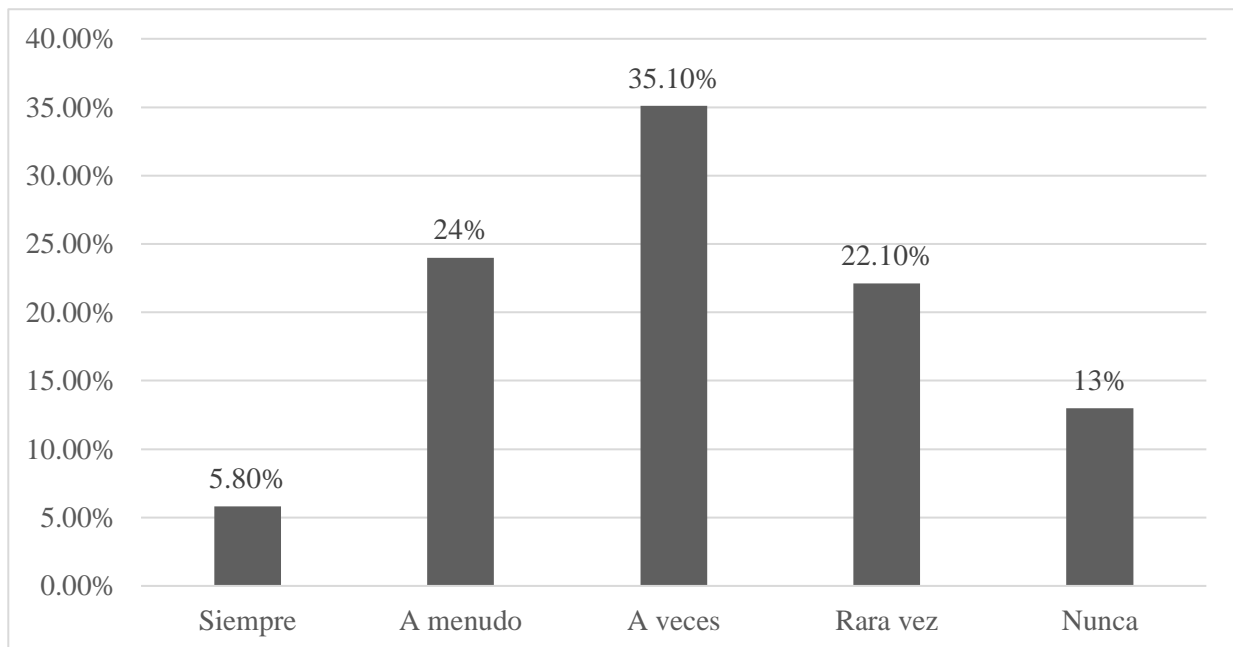
P3.- ¿Los líderes no se implicaban en la resolución de sus diferencias entre los miembros de la organización?

Tabla 11.Liderazgo Laissez-Faire 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	5,8%
A menudo	37	24%
A veces	54	35,1%
Rara vez	34	22,1%
Nunca	20	13%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 5. Liderazgo Laissez-Faire 1



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Con respecto a los resultados de la tabla 9, se describe con un 35,10 % que la incidencia de los líderes solo se dió en situaciones concretas, porque son escenarios adversos y lo que se requería en la organización era no entrar en caos, ya que la asociación se vio envuelta en panoramas que impactaron al entorno. Por su parte, se daba apertura para que quienes conocen del problema se involucren a la resolución, en este punto se establece las atribuciones a sus subordinados. Es decir, el cambio de rol entre directivos como alternativa de que se resuelvan los conflictos.

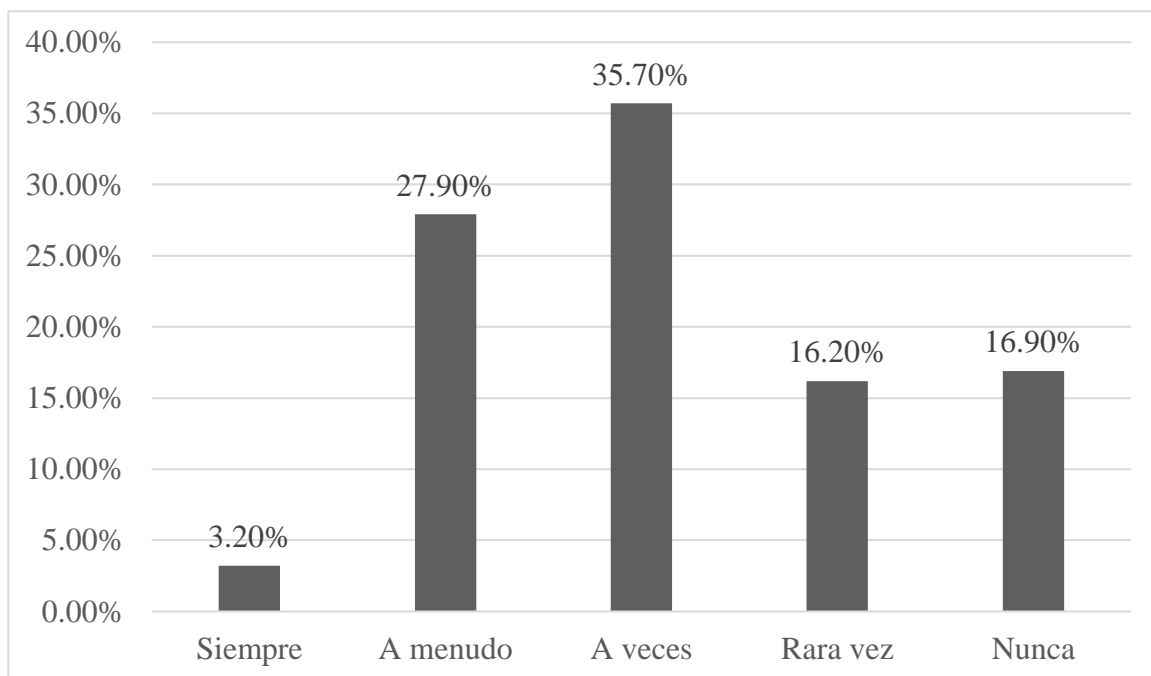
P4.- ¿Los líderes ante problemas de irrespeto a los reglamentos, imponían sanciones como una forma de mantener la disciplina en el grupo?

Tabla 12.Liderazgo autoritario-2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	3,2%
A menudo	43	27,9%
A veces	55	35,7%
Rara vez	25	16,2%
Nunca	26	16,9%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 6. Liderazgo autoritario-2



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

En base a los datos de la tabla 10, se especifica que la organización busca la unión del grupo de tal manera que se requiere trabajo en equipo para el establecimiento de alianzas de cooperación. Es por ello, que el 35,70% admite que el líder ante cualquier incumplimiento de política considera una sanción, porque alteran el clima de la organización e motivan a otros a seguir ese ejemplo, entonces, se establecen límites. Ese 3,20% señala que los líderes consideran eficiente los reglamentos antes actos que no generen un beneficio.

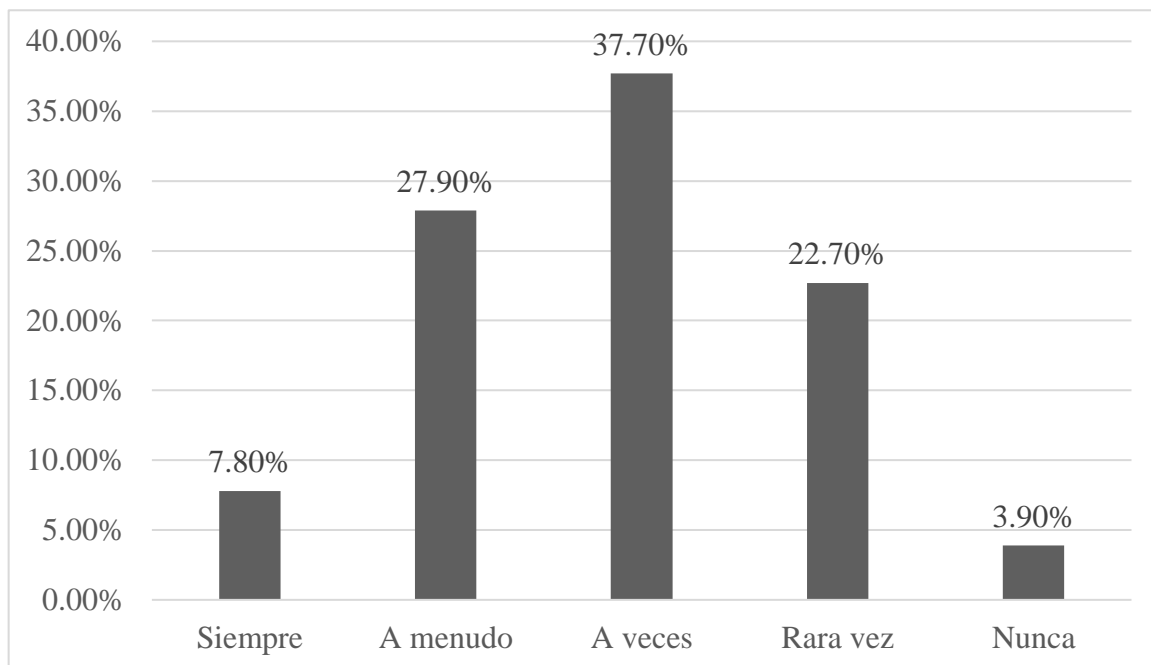
P5.- ¿Los líderes consideraban importante la explicación del porqué de los objetivos y las estrategias en la organización?

Tabla 13.Liderazgo democrático-2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	7,8%
A menudo	43	27,9%
A veces	58	37,7%
Rara vez	35	22,7%
Nunca	6	3,9%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 7. Liderazgo democrático-2



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Según los datos de la tabla 9, el 37,70 reconoce que los líderes no siempre hacían énfasis en reglas y políticas, pero si enfatizaban este aspecto en los momentos en que existía la oportunidad de que la organización participe en proyectos u otros, pero con previa consulta y diálogos, ya se buscaba que el individuo sea responsable ante la gran oportunidad que estaban teniendo. Al contrario, de un cierto grupo menciona que un 3,90% no reconoce la existencia de aquello, pero es importante mencionar que antes de ser socio es indispensable conocer estos aspectos.

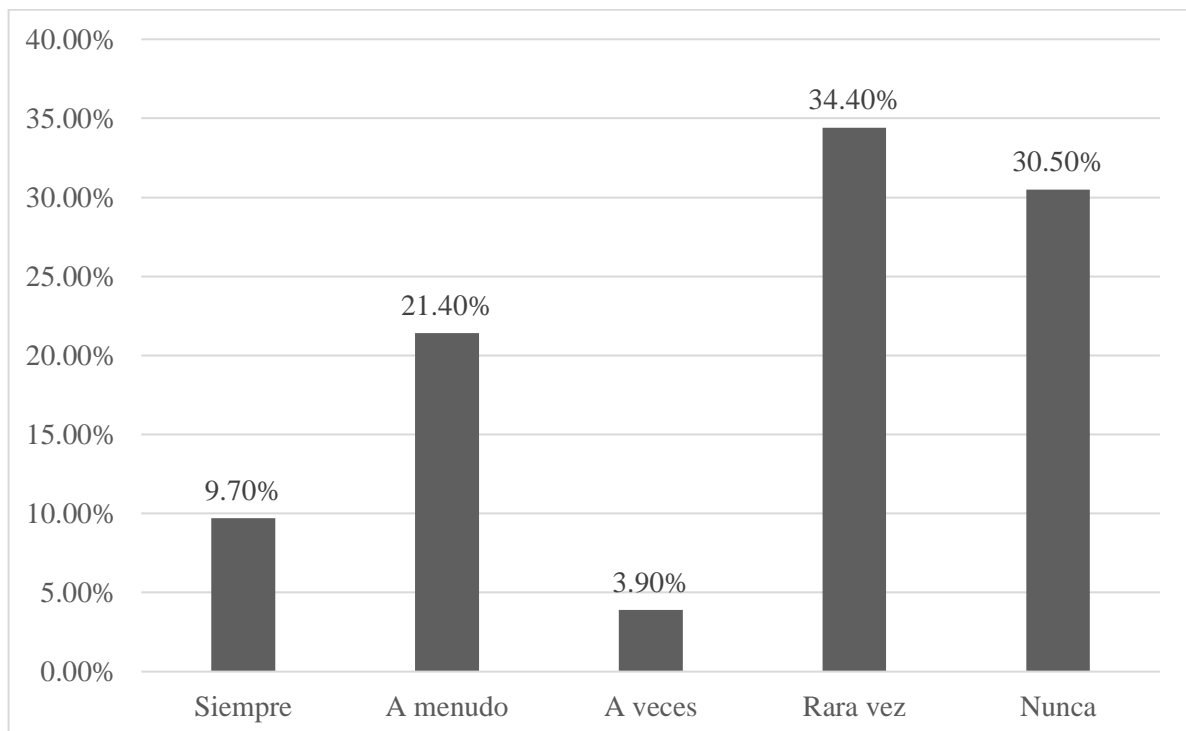
P6.- ¿Los líderes daban apertura a que los demás den nuevas alternativas de solución a los conflictos, porque no había acuerdos en el grupo?

Tabla 14. Liderazgo Laissez-Faire 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	9,7%
A menudo	33	21,4%
A veces	6	3,9%
Rara vez	53	34,4%
Nunca	47	30,5%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 8. Liderazgo Laissez-Faire 2



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los encuestados consideraron con un 34,40% que los líderes en cuestión de decisión no se daba esa apertura, por la ausencia que estos han representado al tener otras ocupaciones. En este punto los procesos de comunicación están en decadencia, porque ante no estar la autoridad se corre el riesgo de que el individuo tenga una libertad dentro de la organización, lo que provoca los conflictos.

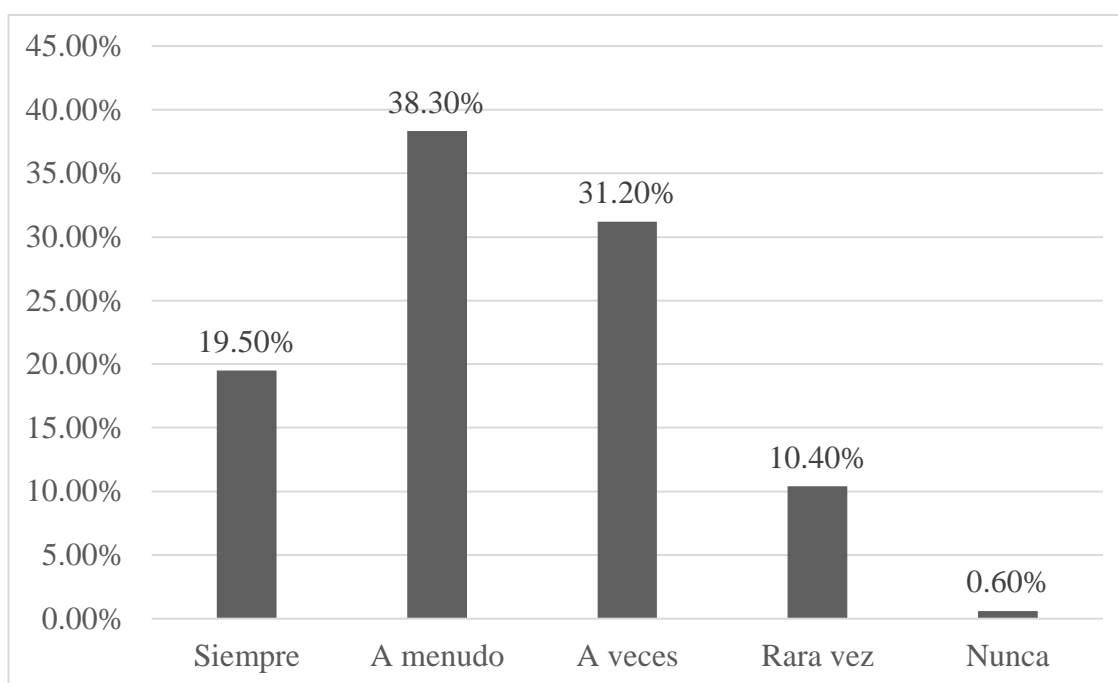
P7.- ¿Los líderes consideraban que era mejor establecer nuevos objetivos y procedimientos sin consultar a nadie, para luego transmitirlos al grupo?

Tabla 15.Liderazgo autoritario-3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	19,5%
A menudo	59	38,3%
A veces	48	31,2%
Rara vez	16	10,4%
Nunca	1	0,6%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 9.Liderazgo autoritario-3



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Según los resultados de la Tabla 13, un 38,30% de los encuestados afirma que los líderes si se atribuían el poder de no involucrar a los subordinados, en consideración de que las acciones que se realizaron generarían beneficios para todos los miembros de la organización. Sin embargo, se creó desconfianza no solo con el líder sino con los otros miembros de la estructura organizacional, puesto a que se hizo mayor repercusión en tema económico, ya que las asociaciones obtienen el capital social de sus propios socios.

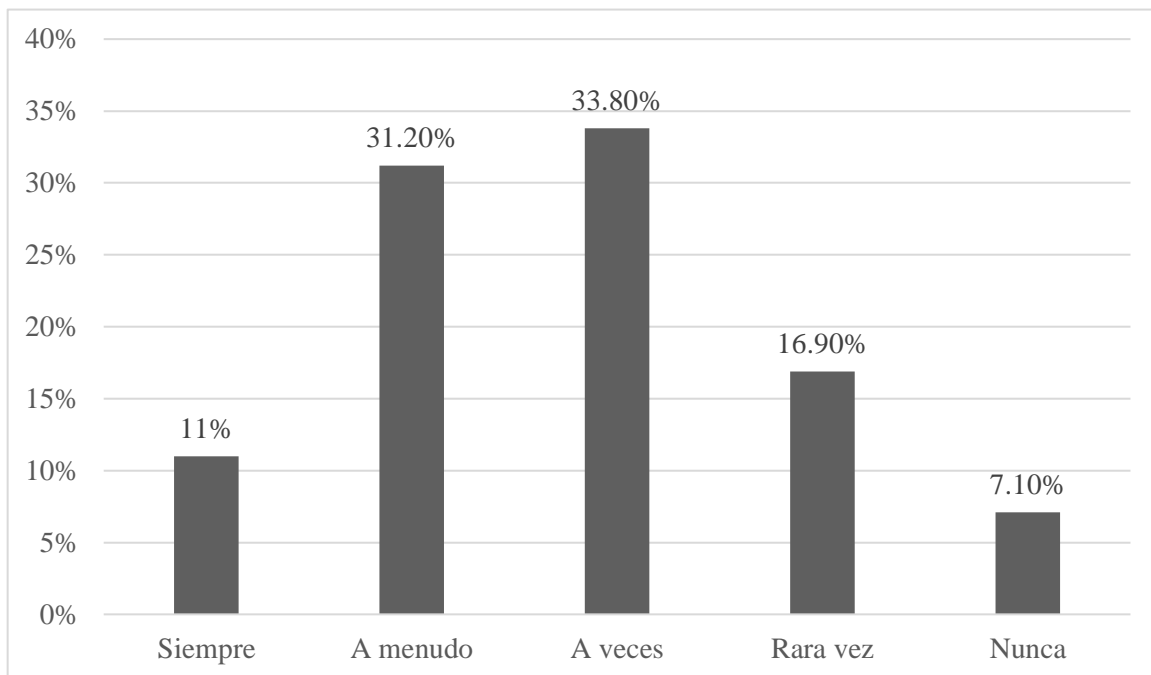
P8.- ¿Los líderes mantenían informado al personal de cualquier decisión que afectaba a la organización?

Tabla 16.Liderazgo democrático-3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	11%
A menudo	48	31,2%
A veces	52	33,8%
Rara vez	26	16,9%
Nunca	11	7,1%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 10.Liderazgo democrático-3



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

En base a los datos de la tabla 8, el 33,80% de la población encuestada atribuye a que no siempre los líderes realizaban una consulta previa de las acciones con la diferencia a rendición de cuentas de las gestiones, pero con la diferencia de no de forma periódica, sino que al terminar el proceso de gestión. En efecto, se describe que un aspecto que consideraban los líderes era que retrasaban el logro, porque las reuniones no siempre tenían tanta acogida y participación, es, por ello, que buscaban evitar contratiempos.

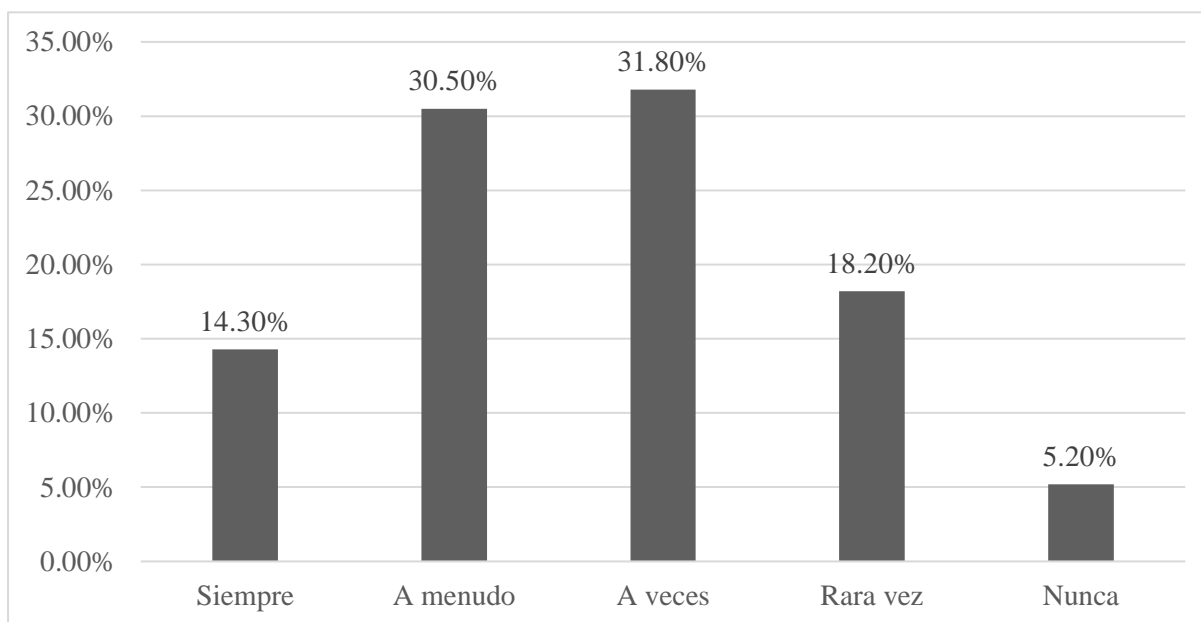
9.- ¿Los líderes establecían los objetivos, y dejaban que las demás personas se repartan las actividades y definan la forma de cómo llevarlos a cabo?

Tabla 14. Liderazgo Laissez-Faire 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	14,3%
A menudo	47	30,5%
A veces	49	31,8%
Rara vez	28	18,2%
Nunca	8	5,2%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 11. Liderazgo Laissez-Faire 3



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Los resultados de la tabla 14, demuestran con 37,50% que los líderes si daban la apertura a que las otras personas se encarguen de cumplir con las actividades en que la organización estaba inmersa. En este punto, se estipula que se creaban comisiones para cumplir con la labor y no con obedecer a la autoridad, sino que se buscaba proyectar una buena imagen de la organización al garantizar una eficiencia. Se especifica la relevancia del trabajo en equipo, lo que facultaba a que alcancen los objetivos y todos eran participes de que camino se debía seguir, existía organización u otros aspectos.

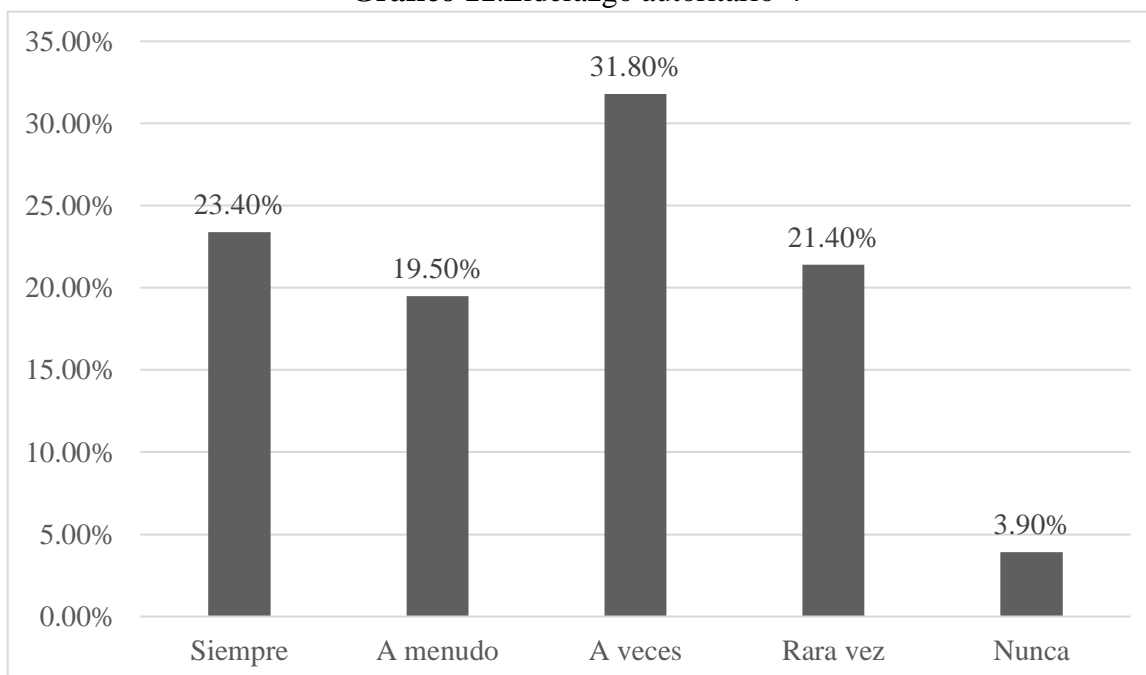
10.- ¿Los líderes consideraban que las personas debían ser leales a los superiores?

Tabla 17. Liderazgo Autoritario-4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	23,4%
A menudo	30	19,5%
A veces	49	31,8%
Rara vez	33	21,4%
Nunca	6	3,9%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 11. Liderazgo autoritario-4



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Según los datos de la Tabla 16, se demuestra que los líderes sin influían antes las decisiones que tomaban las personas, debido a que los problemas internos de la organización no debían ser objetos de conversación de las personas del entorno, es decir, los líderes no tenían claro la resolución de los problemas, por eso todo lo que sucedía en el entorno generaba un gran impacto. Se especifica que el líder es el único que tiene acceso a la información más importante. Por otro lado, un 3,90% consideró que jamás existió esta situación y es que en este punto se pone en juego los valores y actitud del individuo, es decir, si los líderes demostraron ser egoístas entonces atentaron contra su gestión.

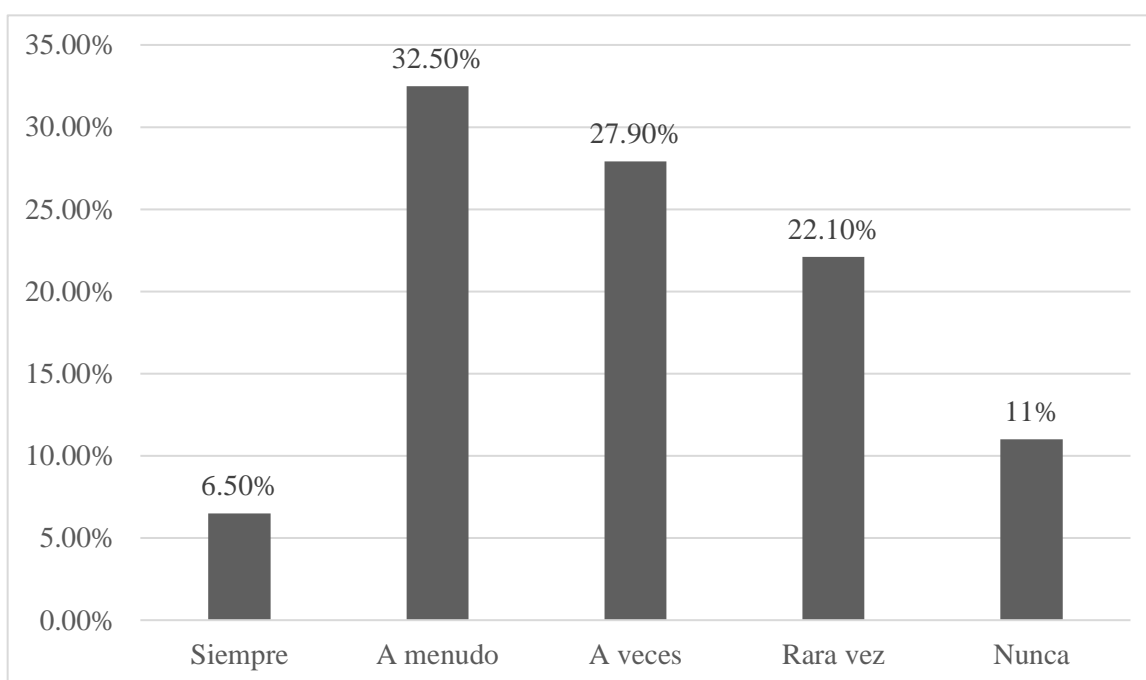
P 11. ¿Si existía crítica a los líderes, la mejor solución era discutir dichas diferencias?

Tabla 18.Liderazgo democrático-4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	6,5%
A menudo	50	32,5%
A veces	43	27,9%
Rara vez	34	22,1%
Nunca	17	11%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 12.Liderazgo democrático-4



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

En consideración de la tabla 17, un 32,50% de los encuestados expone que los líderes dejaban en claro que por el bienestar del grupo las diferencias con las personas eran indispensables resolverlas o aclarar la situación. De modo que existía la apertura a que exista conversación entre los actores involucrados y disponía de buena predisposición para escuchar por argumentos o juicios. Se recalca que la organización trataba de mantener un buen ambiente para el intercambio diálogos directos según la situación.

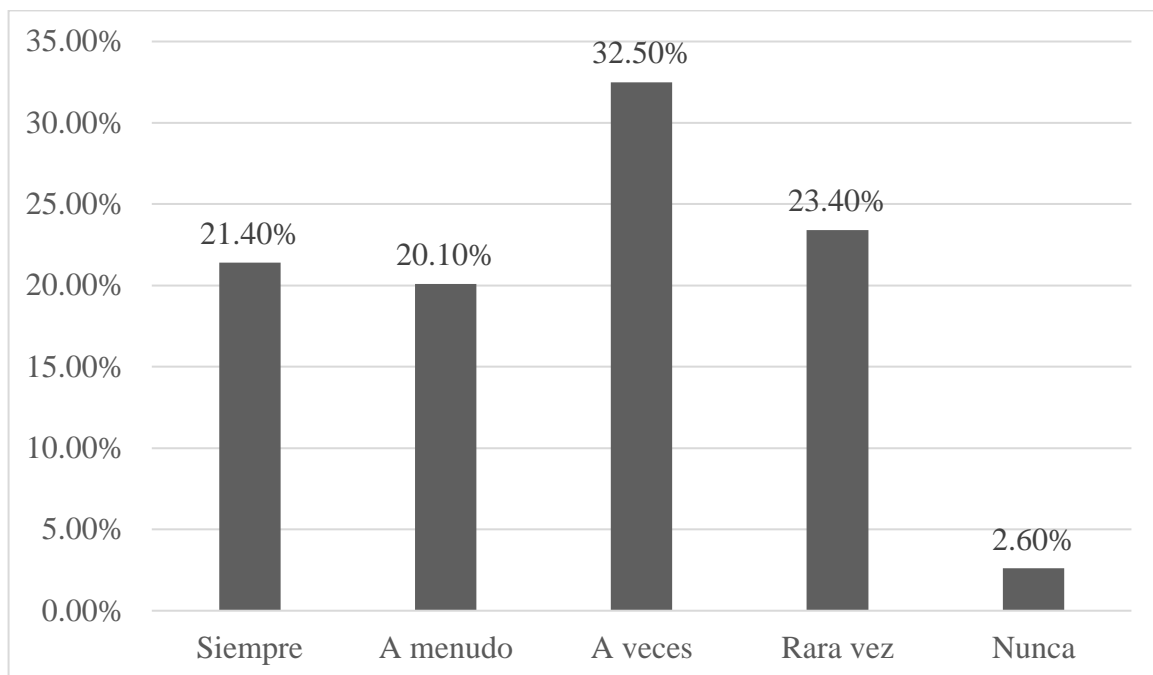
12.- ¿A los líderes solo les bastaba analizar los informes para detectar las deficiencias de la organización?

Tabla 19.Liderazgo Laissez-Faire-4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	21,4%
A menudo	31	20,1%
A veces	50	32,5%
Rara vez	36	23,4%
Nunca	4	2,6%
Total	154	100%

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 13.Liderazgo Laissez-Faire-4



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Según los datos de la Tabla 18, un 32,50% de los encuestados considera que los líderes solo a veces enfrentaban los problemas, pero cuando ya la situación necesitaba una intervención. A tal punto, que solo se enfocaban en otros contextos y en lo esencial de la asociación, por eso solo esperaban información y si les convenía daban solución sino los socios debían buscar la manera de resolver algún conflicto que los afecte. Por otro lado, un 2,60% considera que nunca se interesó por lo antes expuesto, es decir, continuaba su gestión como normalmente lo hacía.

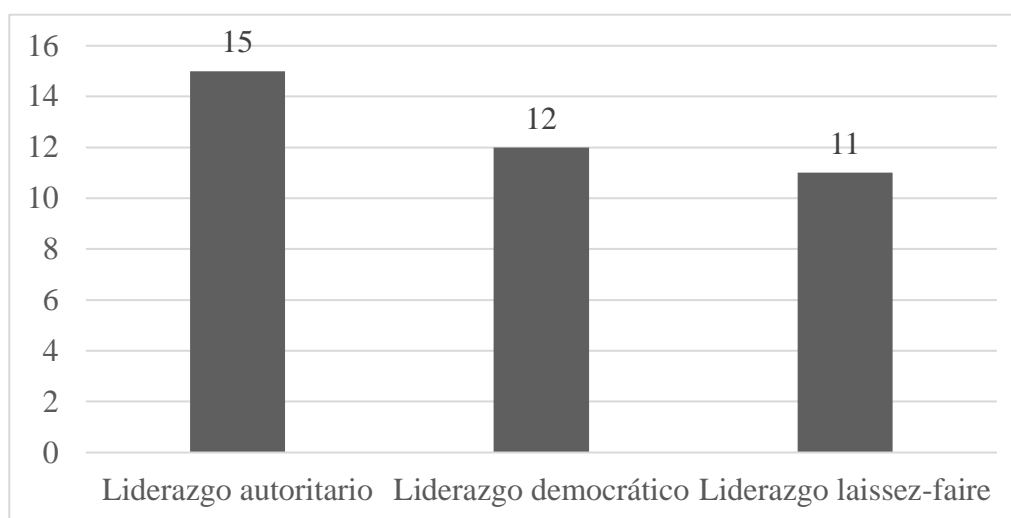
Unificación de resultados

Tabla 20.Estilo de liderazgo predominante

Liderazgo Autocrático	#	Liderazgo Democrático	#	Liderazgo Laissez-Faire	#
Pregunta 1 Siempre	5	Pregunta 2 A veces	3	Pregunta 3 A veces	3
Pregunta 4 A veces	3	Pregunta 5 A veces	3	Pregunta 6 Rara vez	2
Pregunta 7 A menudo	4	Pregunta 8 A veces	3	Pregunta 9 A veces	3
Pregunta 10 A veces	3	Pregunta 11 A veces	3	Pregunta 12 A veces	3
Total	15	Total	12	Total	11

Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Gráfico 14.Estilo de liderazgo predominante



Fuente: Levantamiento de información a los integrantes de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Con respecto a los resultados del gráfico 14, existe un predominio del estilo de liderazgo autoritario por parte de los presidentes de las directivas en estudio, específicamente en los indicadores de decisión y de participación en la ejecución, es decir, las problemáticas se evidencian en el desempeño organizacional, en el clima organizacional, en la comunicación, en la toma de decisiones, en la planificación entre otros. Por otra parte, existe presencia de los otros dos estilos, inmersa en todos los indicadores, es decir, también se influye en la satisfacción, motivación y de las relaciones entre los niveles superiores.

Análisis de la entrevista dirigida a los 2 presidentes de las directivas durante el periodo 2018-2021 de la Asociación Agropecuaria de Colonche.

Objetivo de la entrevista: Recopilar datos fundamentales para determinar el estilo de liderazgo predominante en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche, en el periodo de estudio descrito.

La aplicación de la entrevista semiestructurada corresponde a una parte fundamental de la metodología, porque permite indagar a profundidad aspectos relacionados al sistema de organización y del liderazgo. Las preguntas fueron expuestas de forma clara y sencilla que permitió analizar las opiniones de los actores entrevistados.

Es importante resaltar que los presidentes (líderes) son de género masculino, por ende, la aplicabilidad de un estilo de liderazgo si influye en la forma de dirigir al grupo.

1. ¿Qué criterio puede emitir acerca de la estructura organizacional y el grado de utilidad para el desarrollo de la asociación?

Según la información recopilada, se considera que existe una claridad del organigrama que desarrolla la organización porque es importante conocer todo su grupo de trabajo. Exponen a su vez que la directiva si ha tenido un rol fundamental en la organización, y que el tener pocos niveles ha facilitado los procesos. Sin embargo, el no disponer de tantas personas en el nivel ha provocado que, por cuestiones ajenas de las personas, no cumplan a totalidad con su rol y en este caso ha causado ciertos inconvenientes que no solo ha molestado a los directivos sino también a los demás integrantes.

2. ¿Puede mencionar las funciones que tiene el presidente de la organización?

En base a las respuestas de los encuestados, el presidente de la asociación se encarga de presidir las reuniones y convocatorias, de mantener el orden y regular el uso de la palabra, buscar la solución ante los problemas y conflictos mediante diálogos en donde se expongan las diferencias de opinión. A su vez, se encarga de orientar a la organización a conseguir los fines y las metas, junto con todo el grupo. Y, por último, se suscribir actas tanto de la asamblea general y de otro ámbito, entre otros.

3. Si la organización está registrada como una asociación de producción ¿Por qué no tiene más divisiones y solo se centra en la autoridad del presidente para dirigirla?

La organización se regula bajo lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en donde se concibe que el órgano directivo se encuentra integrado por: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y los distintos vocales. Y a la vez, que en los estatutos de la asociación se encuentra marcada esa estructura, es por ello, que estos siguen las normativas. Pero argumentan que un cambio de esta magnitud si influye en la organización, aunque si brindan apertura para que las personas expongan nuevas ideas que van a beneficiar el crecimiento de la organización, con la particularidad de que todo debe ser planificado.

4. ¿Considera que la asociación tiene una estructura organizacional adecuada, o que más debe considerarse? ¿Un aspecto sería un buen liderazgo?

Se describe que, si se ha logrado consolidar ciertos avances de la organización, por el desempeño que han tenido de forma conjunta cada uno de los miembros tanto del directorio como los socios. Pero también, es importante recalcar que el mundo está cambiando y que el entorno en donde se desenvuelve la asociación está creciendo, por ejemplo, podemos citar que cerca de la localidad existe una asociación de mujeres que producen embutidos y también lo comercializan. Estos cambios de las organizaciones si incentivan a buscar nuevas estrategias, pero está claro que los presidentes deben influenciar para que las personas adopten estas innovaciones y es cierto, que todo se desarrolla bajo un proceso. También que las personas se sientan en la capacidad de gestionar esos cambios y en ello sería la preparación y capacitación.

5. ¿Usted bajo que parámetros fue candidato a la presidencia de la organización? ¿Por liderar o por qué?

Los entrevistados reconocen que el factor que motivo a su candidatura se sustenta en la participación que tuvieron en cada una de las actividades y el compromiso que han ido desarrollando para que la organización siga creciendo. Es decir, que las personas confiaron en su capacidad y ellos mismo los respaldaron para que logre dirigir a la organización desde el nivel alto. En otro contexto, se menciona que ambos presidentes tienen una formación académica de tercer nivel en agropecuaria, pero no lo consideran un factor porque

anteriormente la presidencia fue ocupada por personas sin formación académica e igual se obtuvieron grandes logros.

**6. Si le menciono tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire
¿Reconoce su concepto? ¿Cuál escogería usted?**

Los líderes no conocían esos estilos de liderazgo, que los habían escuchado sí, pero no se habían interesado por indagar mucho más allá. Pero al obtener una breve explicación determinaron que su gestión optó por imponer autoridad, porque había situaciones que requerían ser atendidas de forma inmediata. Al mismo tiempo, se señala que los líderes se guiaban por lo que los integrantes de la asociación buscaban consolidar y siempre optaron porque todas las decisiones se realicen en conjunto. Daba prioridad a la organización y libertad de que los individuos decidan el que hacer. Es por ello, que se manejaban bajo tres estilos, pero con superioridad del democrático y autoritario.

4. DISCUSIÓN

En esta última fase de la investigación, es conveniente realizar un contraste de los resultados encontrados con la información obtenida de la revisión bibliográfica descrita anteriormente, con el fin de determinar el estilo de liderazgo aplicado en el sistema de organización en el periodo de estudio, de modo que se logre establecer lineamientos que contribuyan a la organización.

A partir de los hallazgos encontrados exponemos que el estilo de liderazgo tiene una vinculación directa con las organizaciones, específicamente en el rol del directivo o gerente. De modo que Mera et al. (2021), menciona que el resultado de los líderes obedece al tipo de liderazgo que se aplique, y en la forma en cómo se maneje con el personal. En este mismo orden de ideas Geraldo et al. (2020), expone que la dinámica organizacional y de los contextos psicosociales y socio-económicos depende la importancia de un estilo de liderazgo más que otro.

Es por ello, se han evidenciado escenarios que impactaron a la organización. En primera instancia es hacer énfasis en que la estructura organizacional de la asociación se muestra con una estructura simple u horizontal, donde la atención se centra en una sola persona, debido a que regulan por la Ley de Economía Popular y Solidaria. Por tal razón, Mejía y Casquete (2019) expone que el modelo rige en organizaciones pequeñas, donde presentan una estructura simplificada, atribuyéndole mayor responsabilidad al líder sobre los grupos.

En efecto, se considera que este tipo de organigrama es determinado por las normativas y que si se ha considerado una limitante para atender las necesidades de todos. Por otra parte, la centralización trae consigo el ejercicio de un liderazgo autoritario, que según la percepción desde los integrantes de la directiva y los socios es el que presenta un mayor grado de aceptación, es decir, los líderes se han desenvuelto bajo esas características.

Parra et al. (2021), afirma que la influencia del liderazgo autoritario en el comportamiento e integración con las personas, provoca que no exista un compromiso, participación, satisfacción, así como de la poca eficacia de las acciones. Es por ello, que el clima y desempeño organizacional fue afectado, porque los líderes ejercían una supremacía de la autoridad y que la decisión solo se centraba en ellos.

El liderazgo autoritario también estuvo presente en la disciplina que los líderes mantenían para poner el orden, ya que siempre se ha buscado la unión del grupo y es por eso que ante irrespeto a políticas correspondía una sanción. Bajo este argumento Escandón y Hurtado (2016) exponen que los líderes autoritarios ejercen su poder mediante el establecimiento de reglas, en donde si se cumplen con las tareas llegan a obtener una recompensa o caso contrario da prioridad al castigo ante la desobediencia del subordinado.

Por otra parte, se reconoció que los líderes realizaban procedimientos sin previa consulta, con la justificación de que los beneficios eran para todos lo que generaba desconfianza, en este punto el líder no involucraba al individuo. Pazmiño et al. (2016) menciona que el liderazgo autoritario utilizado por los gerentes y/ propietarios, limitan la participación de los colaboradores en las decisiones, a la vez que promueve a retiene el crecimiento de la organización.

Los líderes bajo este estilo exponen a sus subordinados que la lealtad debe ser contraproducente para evitar los conflictos y que el entorno conozca de la situación, es este punto, es notable la actitud de los líderes. Entonces, Pazmiño et al. (2016) expone que existe una separación entre el líder y el colaborador, porque no se tiene definido con claridad los procesos de decisión, como parte de mejorar la calidad de decisión, así como para enfrentar los retos del entorno. A su vez, que las conductas egoístas y violentas no generan resultados favorables.

Según los líderes, estos resaltan la vinculación de los dos estilos de liderazgo que son: el liderazgo autoritario y el liderazgo democrático, ya que estos en conjunto funcionan en garantizar un buen desempeño. Es base aquello, Carlos et al. (2020) expone que se utiliza el estilo autoritario para orden y supervisar, pero que también se requiere del liderazgo democrático para que el personal aporte de ideas es situaciones relevantes.

Como parte del estilo democrático está la consideración de las reuniones solo para la resolución de problemas importantes, pero que estas al no llevar un proceso de planificación no aportaban a la resolución. Chata (2019), considera que la aplicación del liderazgo democrático corre cierto riesgo a que exista poca eficiencia en el proceso de toma de decisiones en conjunta. En este punto es importante resaltar la falta de interés de las personas en participar en los procesos de diálogo.

Aunque en el tema de diferencias entre los individuos, el líder se identificaba con el estilo de liderazgo democrático por la apertura y predisposición de que se comunique y se incentive al individuo a ser incluido en el grupo. En base aquello, Vergara (2019) expone que los jefes influyen en el desempeño de los colaboradores, y se determina en la influencia positiva que se tiene del comportamiento del individuo, de la comunicación y la apertura a que participen junto con el grupo.

En otro contexto, se tiene al liderazgo Laissez-faire con una influencia mínima, específicamente en el desarrollo de las actividades y estas no siempre eran cumplidas correctamente y existía poca participación del líder para vigilar y corregir la deficiencia, y cierto punto se debe a la estructura organizacional que se emplea. Por ello, Escandón y Hurtado (2016) consideran que la demasiada libertad y la ausencia del líder no es algo conveniente para la organización, ya que no se podría planificar, controlar ni coordinar si el gerente no puede admirar al talento humano.

En contraste, Galarza et al. (2017) expone que la relación de la estructura organizacional de tipo funcional y estilo de liderazgo exista la predominancia del Laissez Faire, donde el rol protagónico de los trabajadores. Sin embargo, en la asociación la estructura es muy limitada que impide que este liderazgo se consolide. A su vez, es notable resaltar que los presidentes fueron designado al puesto por el desenvolvimiento como líderes a lo largo de los años. Y según Castillo et al. (2022), afirma que los líderes en el sector de la economía popular y solidaria es por el escenario a enfrentar y según las necesidades, es decir, se va formando.

Por otro lado, el determinante del liderazgo este es ejercido es por la necesidad que tiene el individuo de trabajar en equipo, por ello, es que no tienen procesos de formación y no buscan indagar más allá de lo que se estipula. Desde esta perspectiva, León-Valle et al. (2019) considera que en cuanto a los rasgos se identifica la comunidad de Santa Elena, es que aceptan cualquier liderazgo por la necesidad de tener a alguien que los dirija y el liderazgo surge en escenario de problemáticas.

Por tal razón, es indispensable establecer lineamientos que aporten a la consolidación del liderazgo en el sistema de organización de la asociación y se tiene lo siguiente:

- Propiciar a que el estilo de liderazgo no solo se enfoque en el entorno y en el mismo líder, sino que exista una libertad de desarrollarse y esto a su vez, creará inspiración para que otros se formen y desarrollen nuevos modelos (Colina y Martínez, 2019). Por tal razón, es importante instruir a las personas en procesos de capacitación y talleres que incentiven a desarrollar ese liderazgo que todas las personas tienen, pero que está oculto.
- Reconocer que cada persona debe saber liderarse para luego ser líder de los demás, es decir, auto conocerse (Alatrística, 2020).
- Incentivar a que el líder maneje procesos comunicativos, combinando habilidades de gerencia, de observación y expresión (Naranjo, 2015).
- El líder debe reconocer las estrategias que tuvieron éxito, romper los paradigmas y estar abierto al cambio (Naranjo, 2015).
- Fortalecer el sistema de la organización, mediante la intervención de la academia desde áreas administrativas, es decir, que se realicen diagnóstico que identifique si los componentes son idóneos a sus necesidades o requieren ser mejorados.

5. CONCLUSIONES

Se considera que el liderazgo es un factor importante dentro de las organizaciones, sin importar la finalidad que tenga la misma. De modo que, el desarrollo de un buen liderazgo no solo orienta hacia una dirección, sino que se encarga de realizar un trabajo conjunto que incluye al clima organizacional, el desempeño organizacional, la estructura organizacional, el desarrollo de la organización y la vinculación directa a atender las necesidades del talento humano.

En la Asociación Agropecuaria de Colonche, se reconoció durante el periodo de estudio analizado, los presidentes han utilizado características de los tres estilos de liderazgo que diagnostican el comportamiento del líder, lo que permite entender que existe una contribución del liderazgo, pero también hay limitantes. Se ha considerado un predominio del liderazgo autoritario en la influencia hacia los miembros de la directiva y los socios, de modo que ha dentro de la organización, su influencia está el caso en la toma de decisiones, en el clima organizacional, en la satisfacción del personal u otros aspectos.

Uno de los factores determinantes de la utilización del estilo de liderazgo autoritario se fundamenta en la estructura organizacional que se emplea, en este caso al ser de tipo simple impide que no exista más departamentalización y solo se centre en una persona toda la responsabilidad. Y es que está claro también, que el liderazgo del individuo ha ido en construcción, es decir, que ha desarrolla esa capacidad por las circunstancias del entorno y esto ha repercutido a que no se evalué sobre las cosas que realiza bien o mal. A su vez, está determinado que en la provincia el liderazgo es aceptado por la necesidad del individuo de que alguien lo oriente.

Este nivel de influencia por parte de los presidentes, causó problemáticas que registraron en su accionar con puntos negativos. Sin embargo, también existe la vinculación directa con los otros estilos de liderazgo, los cuales son: el liderazgo democrático y el liderazgo laissez-faire. El primero con mayor participación, pero de forma momentánea, ya que se lo utilizaba en situaciones donde era necesario que la personas se involucren e incidan en dar su opinión. Y el otro, se articulaba con otras acciones, por ejemplo, en la designación de las actividades done el líder daba la libertad de que buscarán como cumplirlas.

Por tal razón, se prioriza no solo en promover el liderazgo en las personas, sino que buscar la manera en que estas organizaciones, desde sus componentes logren adaptarse a los cambios del entorno, porque en la actualidad todo necesita innovarse. Es por ello, que se plantea que las personas participen en talleres o capacitaciones para reforzar su liderazgo o reconocer esas cualidades y a su vez, que se dé prioridad a los estilos de liderazgo ya la influencia de estos repercute en la organización y en las personas. Por otro lado, integrar a áreas afines a la administración para que aporten sus conocimientos en la asociación.

6. RECOMENDACIONES

- ✓ Resulta importante que este tipo de investigaciones se continúen desarrollando en contexto de las asociaciones, porque al ser organizaciones con mayor presencia en los territorios rurales y por la necesidad en que son creadas, requieren que desde la academia se diagnosticó o promuevan cambios. Así mismo, de considerar estudiar el comportamiento del individuo en la organización, porque de él depende su éxito o fracaso.
- ✓ Otro aspecto a considerar es que los líderes al dirigir grupos grandes no solo se sustenten en su conocimiento, aunque si es un aporte, pero no marca una transcendencia. Debido a que, en la actualidad es importante la formación y el aprendizaje, para el desarrollo de nuevas capacidades o habilidad que significaran un gran aporte en la organización, que no solo se direcciona al ámbito económico sino también al talento humano.
- ✓ Incentivar a que los líderes de la asociación se encarguen de ir abarcando nuevos escenarios, mucho más allá de lo que hoy en día es reconocida. Debido a que con el apoyo que existe por parte de las instituciones públicas, es recomendable que no se limite su progreso, porque se convierte en un factor importante para atraer a nuevos cooperantes que se interese en apoyar a la asociación, ya sea por la empresa privada u otros.

REFERENCIAS

- [1] Aguado, C. (2016). Las asociaciones. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353195>
- [2] Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Machala. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100027
- [3] Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext
- [4] Arrendondo, F. (2011). *La integridad del líder de empresa*. México, D.F., México. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/40986>
- [5] Baena, A. (2019). Liderazgo: Pieza clave en el éxito organizacional. *Revista Científica Anfibios*, 2(1). Obtenido de <https://doi.org/10.37979/afb.2019v2n1.38>
- [6] Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*". Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- [7] Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- [8] Bazzani, J., & Villalobos, D. (2014). *Liderazgo de Rango Total: revisión teórica del modelo*. Obtenido de Repositorio digital de la universidad del rosario: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10072>
- [9] Briceño, M., & Galvez, G. (2017). *Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB INGENIERÍA & CONTRUCCIÓN SAC-Chiclayo 2016*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Católica Toribio de Mogroviejo: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/900/1/T_Brice%c3%b1o%20Mendoza%20Mar%c3%ada%20y%20Galvez%20Cieza%20Gianina%20Rosmery.pdf
- [10] Cardona, L., Reyes, H., & Gutiérrez, R. (2021). Asociatividad y liderazgo con productores agropecuarios del departamento de Quindío. *South Florida Journal of Development*. doi:10.46932/sfjdv2n4-034

- [11] Carlos, J., Duarte, F., & Ochoa, S. (2020). Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en México. *Orbis: Revista Científica Electronica de Ciencias Humanas*, 38-52. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407377>
- [12] Castillo, J., Bonilla, F., & Pérez, J. (2022). El liderazgo en el sector de la economía solidaria: un análisis desde la particularidad del concepto. *Working Papers ECACEN*. Obtenido de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/5789>
- [13] Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009#:~:text=%C3%ADtem%20\(33\).-Interpretaci%C3%B3n%20del%20coeficiente%20alfa%20de%20Cronbach,que%20hay%20redundancia%20o%20duplicaci%C3%B3n](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009#:~:text=%C3%ADtem%20(33).-Interpretaci%C3%B3n%20del%20coeficiente%20alfa%20de%20Cronbach,que%20hay%20redundancia%20o%20duplicaci%C3%B3n).
- [14] Chata, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de COATA-PUNO. *Revista de Investigaciones de la escuela de posgrado de la UNO PUNO*, 8 (2), 1093-1105. Obtenido de <http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/973>
- [15] Colina, F., & Martínez, A. (2019). Una mirada crítica sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones contemporáneas. *Emprende y Transforma*. doi:<https://doi.org/10.33829/emprendeytransforma-0101-2019-21-27>
- [16] Constitución de la República del Ecuador. (2008). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- [17] Contreras, F. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas del desarrollo, implicaciones para la organización actual*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/69714?page=43>
- [18] Correa, J., Rodríguez, M., & Pantoja, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792018000100057
- [19] Díaz, C., Roncallo, L., López, M., & González, S. (2019). Liderazgo: Consideraciones sobre conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional. *Revista de Economía y Administración E-ISSN 2463-1035 ISSN 1794-7561,15 (1)*, 71-88. Obtenido de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47>
- [20] Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Sciencedirect*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>

- [21] Franchi, R. (2011). *Organizaciones que viven y organizaciones que funcionan: transcendencia del liderazgo en la vida organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/77764?page=78>
- [22] Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo :COODES*,5(1), 19-31. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>
- [23] García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizaciones. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032015000100005
- [24] Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios de la Universidad Peruana Unión*. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- [25] Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- [26] González, J., Salazar, F., Raúl, O., & Verdugo, D. (2018). Gerencia estratégica: Herramienta para la Toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Telos, URBE, Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>
- [27] Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en
- [28] Kouzes, J., Posner, B., & González, A. (2017). *El desafío del liderazgo: cómo hacer realidad cosas extraordinarias en un organización*. Barcelona, España: Reverté. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/105552?page=28>
- [29] Lawrence, P., & Loszh, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/2391211>
- [30] León-Valle, B., Vélez, G., Castro, D., & De la Cruz, W. (2019). Determinantes del liderazgo en la provincia de Santa Elena. *Revista de Ciencias Pedagógicas e Innovación*, VII(2), 94-102. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v7i2.313>
- [31] Levinson, C. (2018). *What Are Organizational Systems?* Obtenido de Bizfluent: <https://bizfluent.com/info-8403547-organizational-systems.html>
- [32] Manrique, C., & Olortegui, S. (2019). *El estilo de liderazgo (Modelo Bernard Bass) y su influencia en el clima organizacional en la empresa Turismo Diez Ases S.A., de Trujillo, durante el*

- año 2019. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23335?show=full&locale-attribute=en>
- [33] Mejía, O., & Casquete, N. (2019). Estructura organizativa Horizontal. *E-IDEA Journal of Business Sciences*. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/3>
- [34] Mera, M., Cruz, K., & Zambrano, E. (2021). El liderazgo y las organizaciones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*. Obtenido de <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones>
- [35] Mintzberg, H. (1991). The Effective Organization: Forces and Forms. *MitSloan Management Review*. Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-effective-organization-forces-and-forms/>
- [36] Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en lo líderes de las medianas empresas de Colombia. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762015000100008
- [37] Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento dle capital humano en las organizaciones. *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*. Obtenido de 0.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137
- [38] Ordoñez, C., Castillo, D., Ordoñez, A., & Orbe, M. (2018). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573661266016>
- [39] Parra, M., Rocha, G., & Durán , S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28066593013/html/>
- [40] Pazmiño, G., Beltrán, M., & Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial.Caso PYMES de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista PUCE Num 103*, 355-369. doi:<https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i103.45>
- [41] Pazmiño, M. (2010). *Liderazgo, más que una estrategia gerencial*. Quito: EDITEKA Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/80021>
- [42] Pedrajas, L., Araneda, C., Bernasconi, A., & Viancos, P. (2018). Liderazgo,cultura académica y calidad de las universidades: aproximación concepcual y relaciones. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781011>
- [43] Polanco, Y., Santos , P., & Cruz, G. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/175883?>

- [44] Proaño, T., Tapia, E., Álvarez, E., Ortiz, H., & Mora, P. (2017). El trabajo en equipo de las asociaciones, en un marco de la economía popular y solidaria: estudio en un programa gubernamental. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4655/465554397011/html/>
- [45] Román, L. (2022). *Estilos de liderazgo en las jefaturas departamentales del GADM del Cantón la libertad, periodo 2021-2022*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6904/1/UPSE-MTH-2022-0007.pdf>
- [46] Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional: Una mirada crítica desde el ámbito académico. *ScienceDirect*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181315000212>
- [47] Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266#:~:text=El%20estilo%20de%20liderazgo%20que,capacidad%20para%20motivar%2C%20de%20generar>
- [48] Silva, L., Duarte, J., & Mendoza, D. (2020). *Organización*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/12836/1/23069.pdf>
- [49] Vásquez, L. (2021). El liderazgo como una actitud. *Revista de Innovación e Investigación para la Docencia en Educación Inicial (RIIDEI)*. Obtenido de <http://repositorio.umayor.cl/xmlui/handle/sibum/8471>
- [50] Vergara, H. (2019). Estilos de liderazgo en el clima organizacional de una IPS en el municipio de San Andrés de Tumaco-Nariño. *Revista Unimar*, 135-157. doi:<https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar37-1-art8>
- [51] Zuzuma, J. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Obtenido de Repositorio digital de la Universitat de les Illes Balears: https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1

ANEXOS

ENCUESTA GOOGLE FORMS

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DEL LIDERAZGO

Saludos cordiales, mi nombre es Adriana Tomalá Panchana estudiante de la carrera de Gestión Social y Desarrollo de la UPSE. Me encuentro realizando un estudio acerca de "*Estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche, periodo 2018-2021*", por tal razón requiero de su colaboración para que evalúe la capacidad de liderar de los últimos dos presidentes que han estado a cargo de la directiva de la asociación.

Objetivo: Determinar la contribución de los estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche en el periodo 2018-2021.

Instrucciones:

- El cuestionario es anónimo.
- La información recopilada será para fines investigativos.
- Lea detenidamente cada pregunta y responda según su criterio.

El presente cuestionario es una adaptación del Test de Kurt Lewin

DATOS GENERALES

Género	
Femenino	Masculino

PREGUNTAS

1.- ¿Los líderes dejaban en claro su nivel de autoridad y de decisión en la organización?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

2.- ¿Los líderes consideraban hacer reuniones para resolver los problemas importantes?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

3.- ¿Los líderes no se implicaban en la resolución de sus diferencias entre los miembros de la organización?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

4.- ¿Los líderes ante problemas de irrespeto a los reglamentos, imponían sanciones como una forma de mantener la disciplina en el grupo?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

5.- ¿Los líderes consideraban importante la explicación del porqué de los objetivos y las estrategias en la organización?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

6.- ¿Los líderes daban apertura a que los demás den nuevas alternativas de solución a los conflictos, porque no había acuerdos en el grupo?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

7.- ¿Los líderes consideraban que era mejor establecer nuevos objetivos y procedimientos sin consultar a nadie, para luego transmitirlos al grupo?

- Siempre
- A menudo

- A veces
- Rara vez
- Nunca

8.- ¿Los líderes mantenían informado al personal de cualquier decisión que afectaba a la organización?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

9.- ¿Los líderes establecían los objetivos, y dejaban que las demás personas se repartan las actividades y definan la forma de cómo llevarlos a cabo?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

10.- ¿Los líderes consideraban que las personas debían ser leales a los superiores?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

11. ¿Si existía crítica a los líderes, la mejor solución era discutir dichas diferencias?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

12.- ¿A los líderes solo les bastaba analizar los informes para detectar las deficiencias de la organización?

- Siempre
- A menudo

- A veces
- Rara vez
- Nunca

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: Estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche, periodo 2018-2021.

Objetivo: Determinar la contribución de los estilos de liderazgo en el sistema de organización de la Asociación Agropecuaria de Colonche en el periodo 2018-2021.

Fecha:	
Nombre del entrevistado:	
Nombre del entrevistador:	

Preguntas:

1. *¿Qué criterio puede emitir acerca de la estructura organizacional y el grado de utilidad para el desarrollo de la asociación?*

2. *¿Puede mencionar las funciones que tiene el presidente de la organización?*

3. *Si la organización está registrada como una asociación de producción ¿Por qué no tiene más divisiones y solo se centra en la autoridad del presidente para dirigirla?*

4. *¿Considera que la asociación tiene una estructura organizacional adecuada, o que más debe considerarse? ¿Un aspecto sería un buen liderazgo?*

5. *¿Usted bajo que parámetros fue candidato a la presidencia de la organización? ¿Por liderar o por qué?*

6. *Si le menciono tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire ¿Reconoce su concepto? ¿Cuál escogería usted?*

