



Revista ISTE Scientist

Vol. 4 Núm. 2 (2025). pp. 76-101

Instituto Tecnológico Superior España

ISSN: 2953-6618

Tipo: Artículo Científico



Como citar: Quishpe-Nacimba, K. M., Riofrio-Medina, C. S., & Tinajero-Jiménez, M. R. (2025). Liderazgo organizacional en la Asociación de Productores Artesanales de La Victoria (APAV) del cantón Pujilí: Organizational leadership in the Association of Artisanal Producers of La Victoria (APAV) of the Pujilí canton. *ISTE SCIENTIST*, 4(2), 76-101.

<https://revistas.iste.edu.ec/index.php/reviste/article/view/50>

Liderazgo organizacional en la Asociación de Productores Artesanales de La Victoria (APAV) del cantón Pujilí

Katherine Mishell, Quishpe-Nacimba

katherine.quishpe3308@utc.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-5106-6547>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga - Ecuador

Cyntia Stefany, Riofrio-Medina

cyntia.riofrio9390@utc.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-1789-4356>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga - Ecuador

Marlon Rubén, Tinajero-Jiménez

marlon.tinajero@utc.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9545-2197>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga - Ecuador

Recibido: 16-10-2025 / **Aceptado:** 06-11-2025 / **Publicado:** 28-12-2025

Resumen

Este estudio tuvo como propósito analizar cómo se expresan las dimensiones del liderazgo organizacional; ética y valores, estratégica, relacional y operativa dentro de la Asociación de Productores Artesanales de la Victoria (APAV), en el cantón Pujilí. A partir de ello, se buscó identificar las principales fortalezas, debilidades y oportunidades que

permitan fortalecer su gestión y su funcionamiento interno. La metodología tuvo un diseño descriptivo y no experimental, la técnica principal implementada para la recolección de información fue una entrevista semiestructurada a diez de sus miembros activos, completadas con la observación directa y revisión documental. El análisis de los datos, procesados con el software MAXQDA, revela un liderazgo participativo y ejemplar, sustentado en valores como la honestidad, transparencia y cumplimiento normativa. Este estudio es original, pues representa una aproximación inédita y contextualizada al liderazgo organizacional en una asociación artesanal, aportando evidencia empírica y una visión interpretativa que contribuye al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias de sector artesanal ecuatoriano.

Palabras clave: liderazgo, asociación, organizacional, artesanal, cohesión.

Organizational leadership in the Association of Artisanal Producers of La Victoria (APAV) of the Pujilí canton

Abstract

The purpose of this study was to analyze how the dimensions of organizational leadership ethics and values, strategy, relationships, and operations are expressed within the Association of Artisanal Producers of La Victoria (APAV) in the canton of Pujilí. Based on this, the study sought to identify the main strengths, weaknesses, and opportunities that would allow for strengthening its management and internal functioning. The methodology was descriptive and non-experimental. The main technique used to collect information was a semi-structured interview with ten of its active members, supplemented by direct observation and document review. The analysis of the data, processed with MAXQDA software, reveals participatory and exemplary leadership, based on values such as honesty, transparency, and regulatory compliance. This study is original, as it represents an unprecedented and contextualized approach to organizational leadership in an artisan association, providing empirical evidence and an interpretive vision that contributes to the strengthening of community organizations in the Ecuadorian artisan sector.

Keywords: leadership, partnership, organizational, artisanal, cohesion.

Introducción

El liderazgo organizacional emerge como un factor determinante para la sostenibilidad de las asociaciones productivas en entornos rurales. Sin embargo, muchas organizaciones de este tipo enfrentan debilidades estructurales y un bajo nivel de profesionalización, agravadas por la escasa formación en habilidades directivas y blandas. A nivel global, se estima que cerca del 45% de las PYMES no superan sus primeros cinco años de vida, siendo la falta de liderazgo una de las causas principales (OIT, 2022). Además, el 44% de los colaboradores considera fundamental que sus superiores gestionen eficazmente los conflictos interpersonales (Harvard Business Publishing, 2024), lo cual subraya la relevancia de competencias como la escucha activa y la resolución estratégica de tensiones.

Desde una perspectiva meso, el liderazgo organizacional en asociaciones artesanales de América latina se ve profundamente afectado por la informalidad laboral lo que limita la profesionalización de la gestión, debilita las estructuras organizativas y restringe el acceso a procesos formativos, especialmente en contextos rurales y semiurbanos donde predominan economías de subsistencia (CEPAL, 2021). Investigaciones empíricas en distintos países de la región confirman estos retos: en Colombia, Hernández et al. (2021) evidencian un poco un trabajo en equipo y fragilidad en la consolidación de organizaciones saludables y adaptativas. En México, Sumba et al. (2022) destacan conflictos internos que afectan la cohesión organizacional; y en Bogotá Suárez y Bacca (2024) observan baja participación y apropiación debido a la limitada formación en liderazgo organizacional. Estos estudios revelan patrones comunes de fragilidad estructural que exigen estrategias integrales, sostenibles y culturalmente contextualizadas para fortalecer el liderazgo organizacional en el ámbito comunitario y productivo.

Entonces, en América latina, ser líder grupos artesanales es complicado debido a todo el asunto del trabajo informal. Hace difícil conseguir entrenamiento profesional y esas cosas. Los estudios de Colombia México y Ecuador indican que todos dicen lo mismo: estas organizaciones son realmente frágiles siempre están luchando y nadie participa mucho Cevallos & Martínez (2018). Y la APAV, depende mucho de personas externas para tomar decisiones, lo que afecta un poco su independencia.

En el contexto de la provincia de Cotopaxi, la Asociación de Productores Artesanales “La Victoria” del cantón Pujilí, al igual que muchas organizaciones similares en la provincia, por lo cual enfrenta serias deficiencias en liderazgo organizacional, manifestabas en la deficiencia de capacidades para planificar,

tomar decisiones y gestionar de forma colectiva. Según Lara B. (2021) la ausencia de herramientas administrativas y de una imagen del liderazgo organizacional, limita la coordinación interna y el cumplimiento de objetivos, mientras que (Quishpe et al, 2025), advierten que incluso espacios claves como plazas y mercados populares se ven afectados por la deficiente gestión de liderazgo organizacional, lo cual se manifiesta en la desmotivación, desorganización y la falta de dirección estratégica en estos espacios clave de intercambio económico y social. Sin embargo, estas limitaciones están asociadas en gran medida, a la escasa formación en habilidades blandas como la comunicación asertiva y la resolución de conflictos, por lo cual restringe la organización interna y debilita la cohesión y motivación de los miembros, tal como lo evidencian estudios recientes en asociaciones rurales de la Latacunga realizadas por (Vásconez et al., (2024), comprendiendo así que el liderazgo organizacional es vital para las organizaciones, ya que mejora y aumenta la motivación del talento humano, optimiza los procesos y contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

Queremos entender cómo los líderes de la Asociación De Productores Artesanales De La Victoria (APAV) en el cantón Pujilí muestran sus habilidades de liderazgo organizacional. Para ellos, se averiguó qué hacen bien, qué pueden mejorar y qué pueden hacer mejor. El artículo tiene: un fondo, una forma de hacer la investigación, los hallazgos. Estas partes ayudan hacer un estudio claro.

Fundamento Científico-Técnico

Liderazgo

De acuerdo con la perspectiva de Robbins y Judge (2013) sostienen que el liderazgo se entiende como la capacidad para ejercer influencias sobre un grupo, orientándolo hacia el cumplimiento de objetivos colectivos y dicha influencia proviene de la estructura jerárquica dentro de la organización.

Por otra parte, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en la situación orientada al alcance de diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana, ya que, el liderazgo es un fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, por ello se debe analizar en función de las relaciones interpersonales y no de una serie de características de la personalidad del líder (Chiavenato, 2006).

De lo expuesto, el liderazgo no debe entenderse únicamente como una función jerárquica o una cualidad individual, sino como un proceso dinámico de influencia que se construye en la interacción constante con los demás. Sin

embargo, el liderazgo no se limita a influir, sino que transforma inspira y orienta desde valores profundamente arraigados, donde la legitimidad del líder se construye desde la cercanía y la coherencia ética más que desde el poder formal.

Liderazgo organizacional

El estudio de liderazgo organizacional ha sido conceptualizado desde diferentes enfoques teóricos, lo que ha permitido construir una visión integral, dinámica y contextual del fenómeno, especialmente en investigaciones cualitativas. Dado que su comprensión exige revisar marcos teóricos clásicos que fundamentan las perspectivas actuales.

Desde las prospectivas dadas Koontz y Weihrich (1998) señalan que el liderazgo organizacional como influencia motivadora hacia el logro de objetivos, dado que esta perspectiva destaca el papel del líder como motivador y guía dentro de la estructura formal de la empresa. Mientras que Chiavenato (2009) define al liderazgo organizacional como la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de uno o varios objetivos específicos. En esta perspectiva, la comunicación es el eje central del ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones. Robbins y Coulter (2010) dicen que el equipo de trabajo tiene que ser facultativo, para que la organización tenga un liderazgo organizacional fuerte. Desde el punto de vista de Katz y Kahn (1978), el liderazgo organizacional se precisa como un proceso en el cual un colaborador usa sus habilidades de comunicación para influenciar a otros en una situación que posee un objetivo claro. Esto significa que los líderes necesitan comunicarse ampliamente con otros colaboradores en su trabajo. Bass (1990) sugiere un método llamado enfoque transformacional, que tiene como objetivo liberarse de las expectativas al encontrar una fuerte motivación.

La forma en que los líderes gestionan las organizaciones ha cambiado con el tiempo. Antes el liderazgo solía ser más estricto y vertical, pero actualmente es más flexible colaborativo y conectado debido a los cambios en la sociedad la tecnología y la cultura. Desde la prospectiva de Northouse (2018) un líder posee la capacidad de influir en otros para que trabajen juntos y alcanzar objetivos en común, este proceso implica una comunicación y cooperación constante entre el líder y sus seguidores. Yukl (2020) señala que el equipo de trabajo y organización deben tener objetivos compartidos y mantener relaciones interpersonales entre sus miembros.

García y Morales (2021) indican que el liderazgo organizacional es una habilidad que ayuda a las personas a trabajar bien con los demás y crear cosas nuevas en situaciones difíciles. Bajo la óptica de Rodríguez et al., (2022) explican que los

líderes deben preocuparse por el medio ambiente las personas y los valores y no únicamente por el dinero y el poder. Sin embargo, Velásquez y Pinto (2023) explican que su enfoque se basa en las relaciones la emergencia y el contexto mientras que Lozada (2025) sugiere un enfoque que puede ayudar a las organizaciones a lidiar con el cambio y la crisis.

Hernández et al. (2023) Dicen que esta forma de pensar ayuda a los investigadores cualitativos a crear formas flexibles y relevantes de entender las cosas el liderazgo organizativo hoy en día es una actividad flexible moral y cooperativa que depende de la cultura el entorno y las personas. Finalmente, Northouse (2018) argumenta que el liderazgo organizacional es un tema complicado y diverso que requiere más de una perspectiva. El liderazgo organizacional es una forma de liderar que utiliza cuatro aspectos estrategia, relacional, ética y operaciones ayuda a los líderes a ver el panorama general, preocuparse por los colaboradores y trabajar de manera efectiva. Esta forma de dirigir considera toda la organización y su entorno, cambia el estilo de liderazgo para adecuarse a la situación de cada organización. Esto hace que la organización sea más estable y confiable a largo plazo. Por ende, el liderazgo organizacional constituye un campo de saberes que ha habituado un notable progreso en las últimas décadas, fortaleciendo como fundamental para comprender y mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

Tipos de Liderazgo

Figura 1.

Tipos de Liderazgo

Tipo de Liderazgo	Definición	Cita
Liderazgo Transformacional	Estilo que inspira y motiva a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien del equipo y lograr un rendimiento extraordinario.	Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). <i>Transformational Leadership</i> . Psychology Press.
Liderazgo Transaccional	Basado en un sistema de recompensas y castigos para gestionar el desempeño y asegurar el cumplimiento de objetivos.	Burns, J. M. (1978). <i>Leadership</i> . Harper & Row.
Liderazgo Autocrático	El líder toma decisiones unilaterales sin participación del grupo, ejerciendo un control total sobre las actividades del equipo.	Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). <i>Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates</i> . Journal of Social Psychology, 10(2), 271–299.
Liderazgo Democrático	Estilo participativo en el que los miembros del grupo contribuyen en la toma de decisiones, fomentando la colaboración y el compromiso.	Lewin et al. (1939). <i>Journal of Social Psychology</i> , 10(2), 271–299.
Liderazgo Laissez-faire	El líder ofrece mínima supervisión y permite que los miembros del grupo tomen sus propias decisiones con escasa intervención.	Bass & Avolio (1994). <i>Improving organizational effectiveness through transformational leadership</i> . Sage Publications.
Liderazgo Servicial	El líder se enfoca en servir a los demás, poniendo las necesidades de los colaboradores primero y ayudándoles a desarrollarse y rendir al máximo.	Greenleaf, R. K. (1977). <i>Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness</i> . Paulist Press.
Liderazgo Carismático	Se basa en la capacidad del líder para generar admiración, confianza y devoción mediante su personalidad e influencia emocional.	Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). <i>Charismatic Leadership in Organizations</i> . Sage.
Liderazgo Situacional	Propone que no existe un único estilo de liderazgo ideal, sino que debe adaptarse según el nivel de desarrollo y competencia de los colaboradores.	Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). <i>Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources</i> . Pearson.

Dimensiones del liderazgo organizacional

De las perspectivas analizadas de los diferentes autores, se identifican cuatro dimensiones esenciales que estructuran una visión integral del liderazgo organizacional como: ética y valores, estratégica, relacional y operativa.

Dimensión Estratégica

Liderazgo organizacional representa tener una meta clara y una visión a largo plazo, de modo que en el futuro los líderes puedan desarrollar habilidades de liderazgo, enfrentar los cambios tratar las diferentes opiniones y trabajar juntos por el bien común, Freeman (1984) alude que su teoría de los stakeholders, los líderes necesitan equilibrar diferentes tipos de valores como el dinero, la gente, la moral, para trabajar juntos por una meta común. Esta parte del liderazgo

estratégico no se trata sólo de gestionar el interior de la organización, sino también de hacer lo correcto. Además, es importante marcar que el liderazgo estratégico necesita tanto de habilidades lógicas como creativas. En este sentido, Mintzberg (2009) está de acuerdo con esta idea de que el liderazgo estratégico no sólo consiste en hacer planificaciones formales, sino también en la capacidad que tienen los líderes para observar, interpretar y relacionar ante lo que está sucediendo en torno a la organización.

Desde las perspectivas de, Samimi et al., (2019) están de acuerdo con la idea diciendo que liderar estratégicamente ayuda a la organización a ser creativa aprender de sus experiencias y cambiar cuando sea necesario. Mientras que Boal y Hooijberg (2001) definen la capacidad estratégica como la habilidad fundamental para crear competencias claves, con el fin de aprender habilidades y coordinar la organización en situaciones que no son claras. Northouse (2018) expresa que, en situaciones complejas, es esencial tener un objetivo claro, tomar buenas decisiones y utilizar de manera adecuada los recursos. Rodríguez et al., (2022) escriben sobre cómo los líderes pueden tomar excelentes decisiones que se preocupan por el bienestar colectivo y el medio ambiente. En definitiva, utilizan diferentes formas de pensar, en la que incluyen emociones, ética y lógica, para mostrar como el liderazgo organizacional puede ayudar a la sociedad y a la naturaleza. Esta dimensión no solo se trata de hacer planificaciones estratégicas sino también de como el líder puede hacer que todos sientan lo mismo, respetan los diferentes puntos de vista y proyectar a la organización hacia el futuro.

Dimensión relacional

La dimensión relacional de liderazgo organizacional se centra en la calidad de las interacciones entre los líderes y los miembros de la organización. Desde el punto de vista, Uhl-Bien (2006) plantea que liderazgo relacional es un proceso colectivo que nace de las relaciones cotidianas, alejándose de la idea de que el liderazgo depende únicamente del individuo o de su cargo. En estas palabras el liderazgo se construye en la interacción con los demás generando sentido coordinación y compromiso dentro de la organización.

Es importante destacar que la teoría del intercambio líder- miembro (LMX), desarrollada por Graen y Uhl-Bien (1995) resalta la importancia de crear relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo las cuales mejoran el desempeño y la motivación del equipo. Sin embargo 2018 sostiene que los líderes efectivos desarrollan habilidades interpersonales que fomentan la cohesión grupal mediante la comunicación abierta la empatía y la escucha activa.

Desde la perspectiva, Velásquez y Pinto (2023) acentúan que, en los entornos comunitarios, el liderazgo consiste en trabajar juntos confiar unos en otros, y que esto depende de la cultura organizacional. Sin embargo, la dimensión relacional es una forma de liderar la cual implica mucha comunicación y cooperación entre el libre – miembro, con el fin de ayudar a los colaboradores a sentirse conectados, valorados e involucrados en la organización. La dimensión relacional hace que el liderazgo organizacional sea más humano y cálido, y también más poderoso y eficaz. En conclusión, esta dimensión ayuda a la organización a crecer y caminar juntos por el bien común, ya que los líderes también pueden ayudar a los colaboradores a sentirse más conectados y apoyados creando oportunidades para que compartan sus pensamientos, sentimientos y para apreciar las contribuciones de los demás. Esto puede hacer que la organización sea más fuerte y eficaz.

Dimensión Ética y Valores

Esta parte liderazgo se enfoca en cómo el líder actúa éticamente y valora en lo que cree. Muestra como el líder es honesto y sigue las reglas que hacen que los colaboradores confíen y lo respeten. Brown y Treviño (2006) señalan que el liderazgo ético es cuando los líderes muestran buen comportamiento, hablan de lo que está bien y lo que están mal, alientan a otros a hacer lo mismo.

El líder es un guía moral que afecta a la organización más que su poder formal. Ciulla (2004) afirma que el liderazgo organizacional consiste en pensar y actuar éticamente todo el tiempo, sin embargo, los líderes tienen que preocuparse tanto por los fines como por los medios. De acuerdo con esta visión, valores como la honestidad, la equidad y el respeto por los colaboradores de la empresa son esenciales para el éxito de la organización. Desde otra perspectiva, Rodríguez et al., (2022) agregan que, los líderes deben tomar decisiones que reflejan valores comunes, centrándose en la unidad del equipo y la comprensión de las emociones. Mientras que Northouse (2018) está de acuerdo con este planteamiento de los líderes éticos, por ello muestra lo que creen y hacen que todos se sientan valorados y responsables. En conclusión, los líderes que actúan éticamente y manifiestan representan un elemento fundamental, ya que es la parte más importante para las organizaciones con el fin de que funcionen adecuadamente y se orienten al bienestar. Los líderes no solo están a cargo, sino que también sirven como ejemplo para que otros sigan y combinen en lo que es correcto e incorrecto.

Dimensión Operativa

La dimensión operativa se relaciona con la capacidad del líder para organizar, coordinar y supervisar las actividades que permiten alcanzar los objetivos de la

organización. Bass (1985) aporta una visión en la que el liderazgo operativo se basa en acuerdos claros, control de las tareas y recompensas vinculadas al cumplimiento de metas, un enfoque útil en contextos que requieren orden y resultados inmediatos. Por su parte, Yukl (2006) amplía esta idea al señalar que esta dimensión también incluye habilidades para planificar, monitorear procesos, asignar recursos y resolver problemas.

De manera complementaria Northouse (2021) sostiene que el liderazgo operativo cumple un rol clave al traducir la visión general de la organización en actividades cotidianas que le dan continuidad y rumbo. Finalmente, Fernández (2013) destaca que un liderazgo efectivo combina la eficiencia en las tareas con principios éticos y una mirada estratégica, entendiendo este rol como un servicio que impulsa tanto los resultados como el desarrollo humano. Desde esta perspectiva, la función operativa no se limita a supervisar o controlar, sino que busca fortalecer la cohesión del equipo y asegurar que las tareas se cumplan con responsabilidad y sentido.

En síntesis, esta dimensión implica transformar la visión estratégica en acciones concretas mediante una adecuada planificación, organización y supervisión de trabajo. Se orienta a la eficiencia, al logro de objetivos y al uso adecuado de los recursos. Un líder operativo no solo estructura procesos y define funciones, sino que también mantiene un equilibrio entre el control y el acompañamiento, creando un ambiente que facilita el trabajo y fortalece el desempeño colectivo.

Metodología

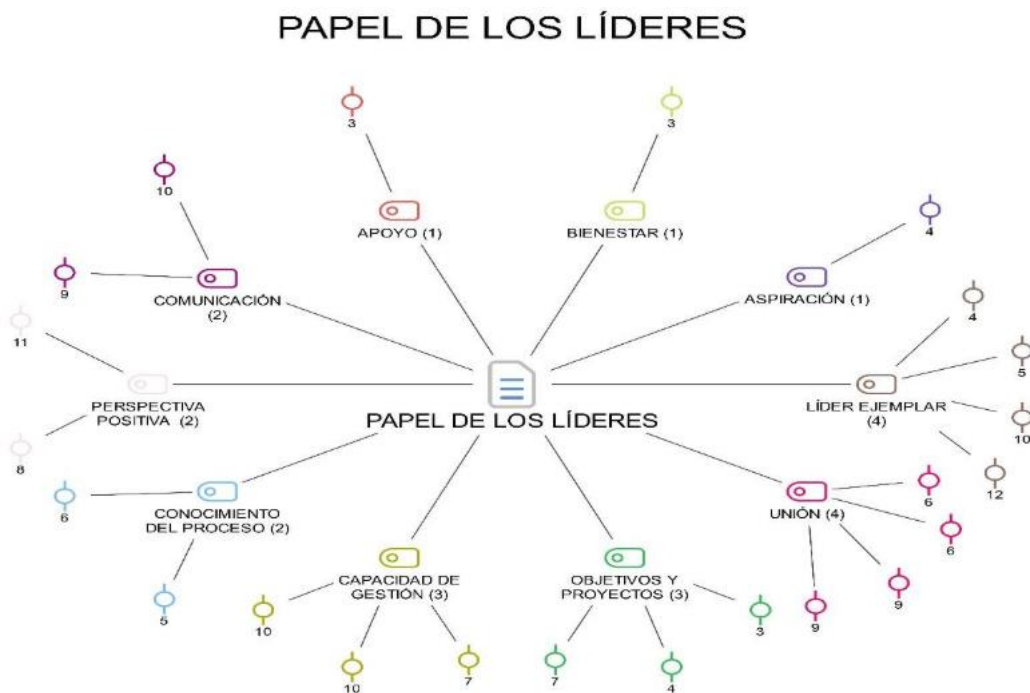
Se trabajó con un enfoque cualitativo y de carácter descriptivo, bajo un diseño no experimental y un método inductivo. La recopilación de información incluyó: primero, una revisión documental de fuentes secundarias; segundo una entrevista semiestructurada compuesta por tres preguntas para cada dimensión, además de dos preguntas iniciales y dos finales, sumando un total de 16 ítems. El instrumento fue sometido a una validación mediante una matriz revisada por seis expertos, quienes evaluaron su pertinencia desde su experiencia profesional. Aplicada a 10 miembros activos de la APAV, conformado por el presidente, tesorero, vocales, coordinadores y socios fundadores de la asociación; tercero, observación directa de las dinámicas organizacionales; cuarto, la información fue procesada a través del software MAXQDA, mediante un proceso de codificación temática que permitió identificar patrones y categorías emergentes.

Resultados

Los resultados reflejan que el liderazgo dentro de la asociación se caracteriza por ser participativo y basado en principios éticos. También muestran fortalezas en la comunicación, en el manejo de conflictos y en el cumplimiento de las normas. A pesar de que se evidencian limitaciones de planificación estratégica, ejecución de proyectos y formación en competencias directivas. La confianza y el trabajo en equipo actúan como soporte ante estas debilidades, sin embargo, se requiere mayor institucionalización de prácticas de liderazgo.

Figura 2.

Papel de los líderes



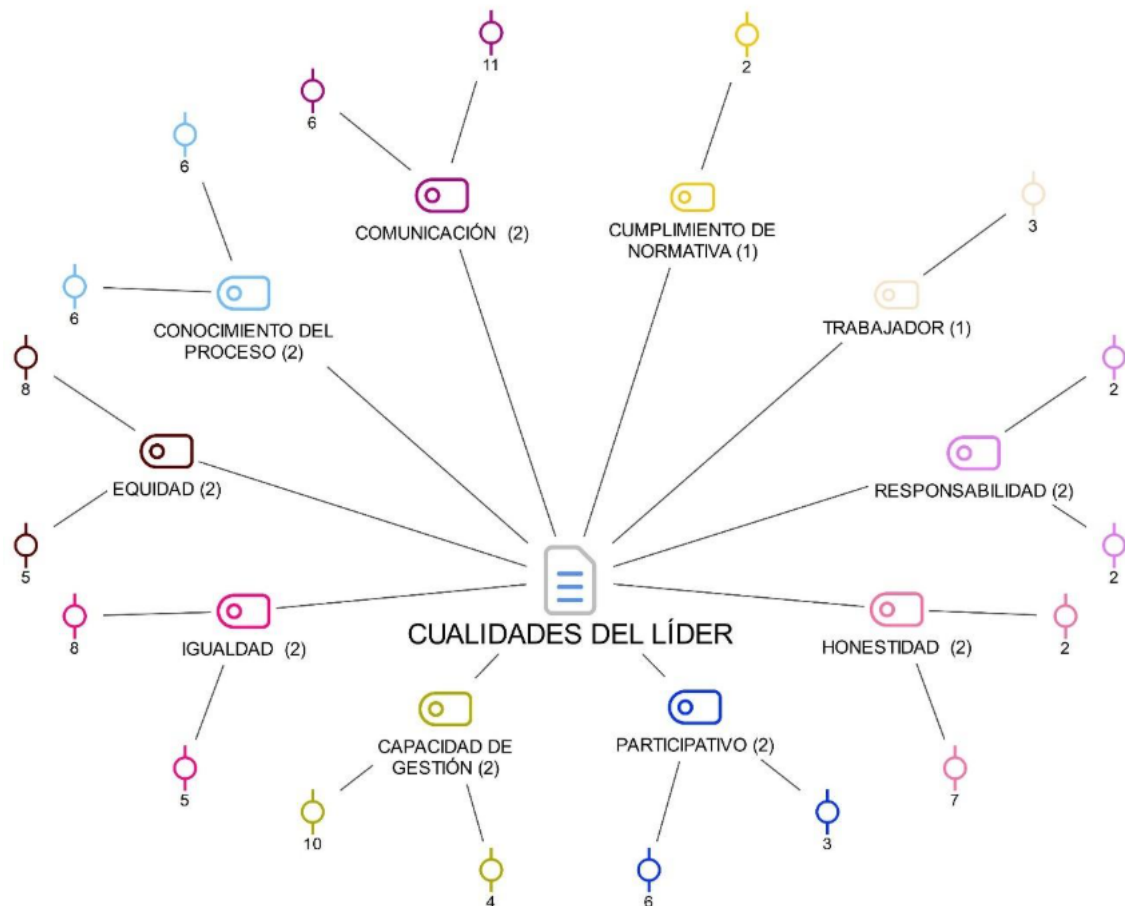
Nota. Fuente autores

La siguiente gráfica muestra a un líder ejemplar y participativo, siendo el apoyo, la comunicación y el conocimiento de los procesos pilares fundamentales de los líderes en la asociación. Este estilo de liderazgo organizacional fomenta la cohesión interna y la participación, por lo tanto, convierte al líder en un guía, servidor, inspirador y coordinador del desarrollo integral de la asociación.

Figura 3.

Cualidades del líder

CUALIDADES DEL LÍDER



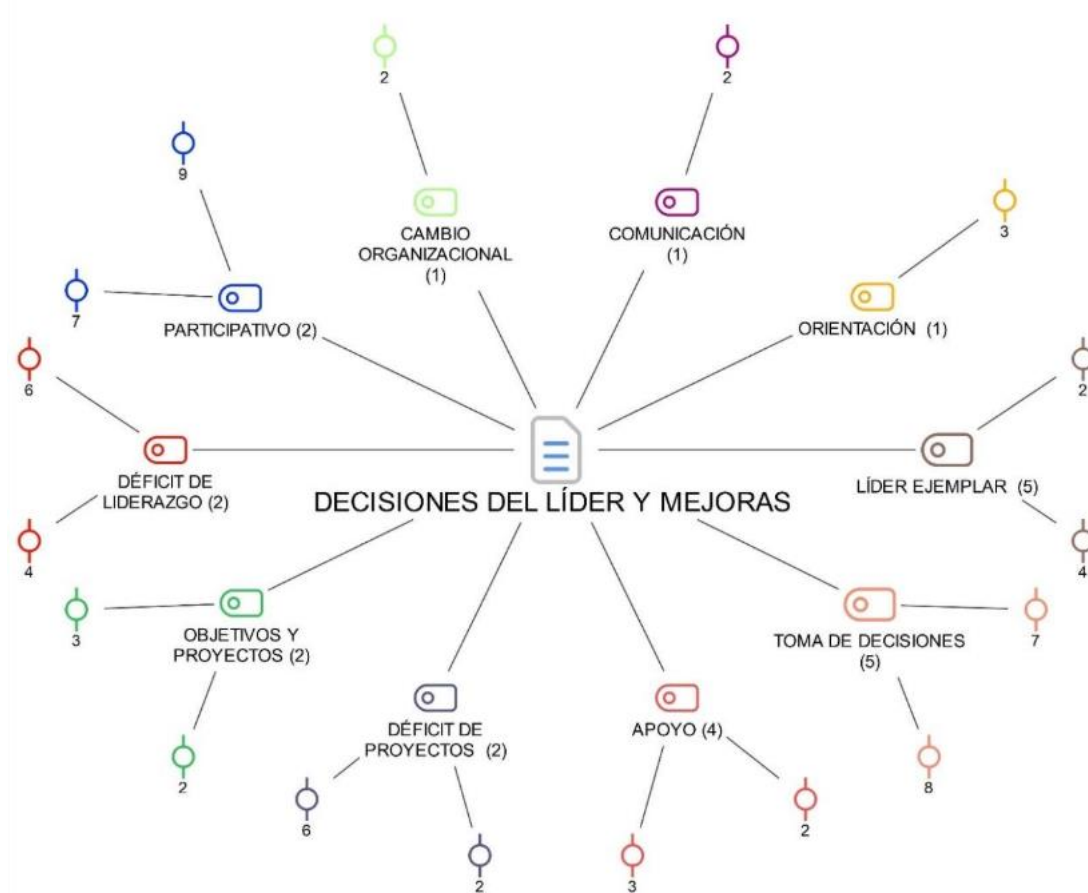
La gráfica sobre las cualidades del líder refleja una mezcla de valores y habilidades. Destacando sobre todo la honestidad, la responsabilidad, la equidad y la igualdad, además de la comunicación. Estas características transmiten confianza y la idea de un liderazgo basado en la ética.

También, el conocimiento del proceso, la capacidad para gestionar y la disposición para participar activamente influyen mucho en el funcionamiento interno de la organización.

Figura 4.

Decisiones del líder y mejoras

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

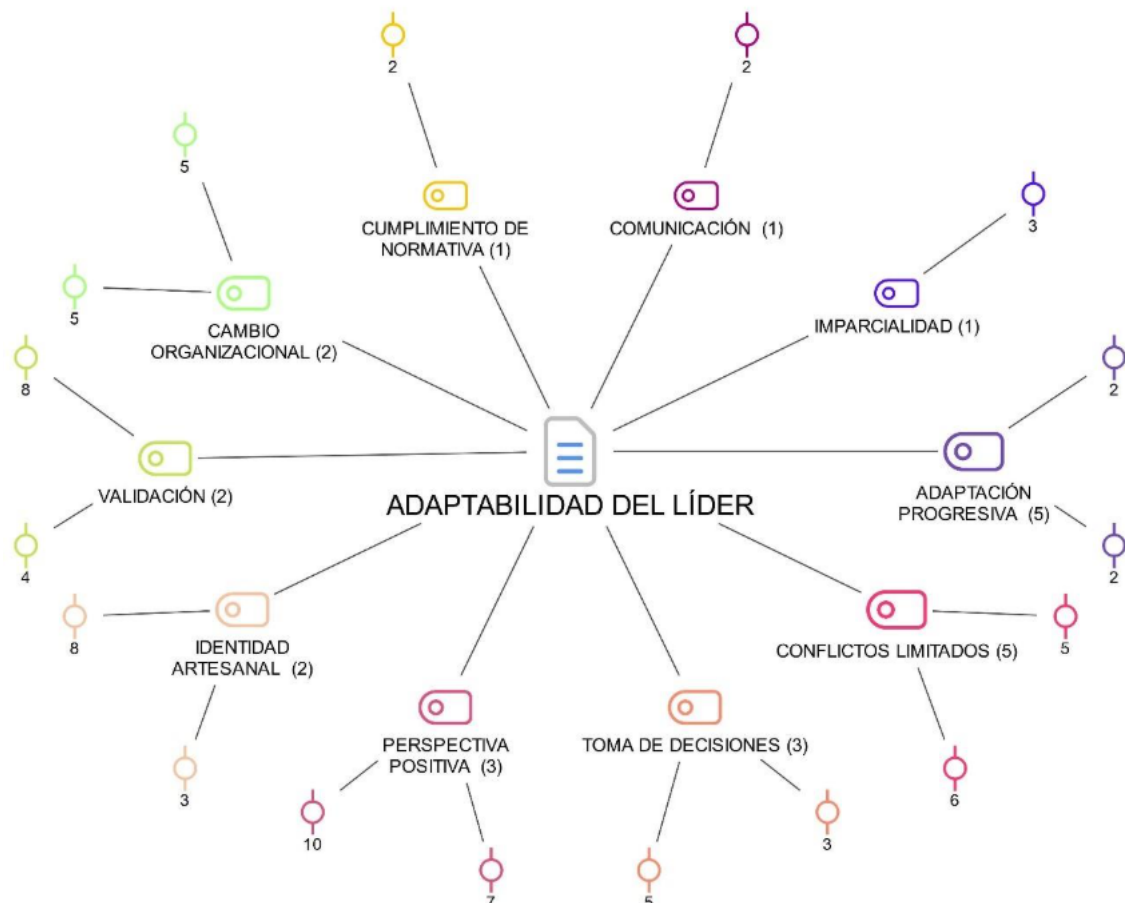


El gráfico muestra que la dimensión estratégica tiene mucho que ver con cómo se toman las decisiones y con el tipo de liderazgo que se practica dentro de la organización. Los socios valoran cuando el líder da ejemplo, acompaña, orienta y permite la participación. Aun así, se observan vacíos en temas de liderazgo y en el manejo de proyectos, lo que indica que todavía hay aspectos que mejorar en la gestión y en la planificación. En conjunto, los resultados dejan ver que el liderazgo organizacional sigue en construcción, aunque las acciones y decisiones del líder ya aportan estabilidad y fortaleza a la asociación.

Figura 5.

Adaptabilidad del líder

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

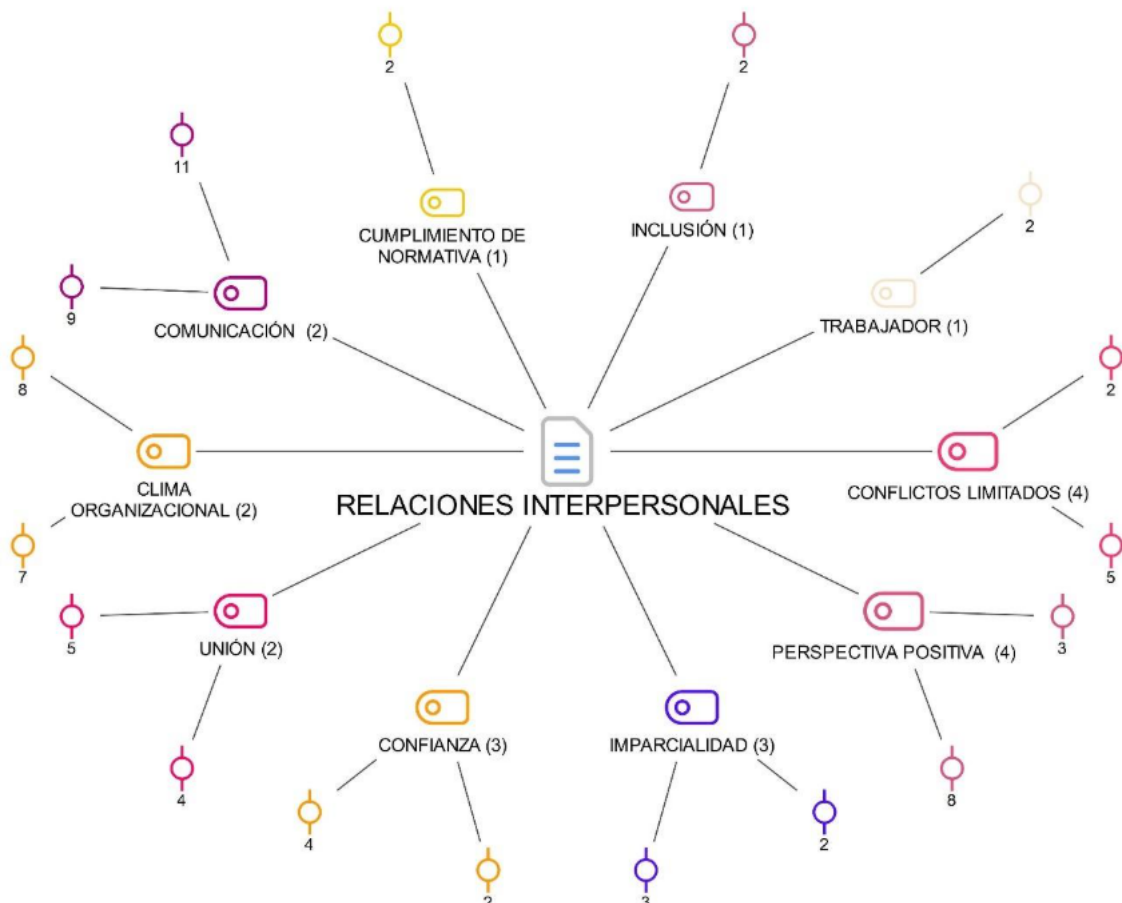


La gráfica de la dimensión estratégica muestra que el líder suele adaptarse con rapidez y que maneja bien los conflictos. Especialmente cuando el entorno cambia o se vuelve exigente. Sin embargo, las puntuaciones más bajas en temas como la imparcialidad o el cumplimiento de normas indican que existen ciertas diferencias entre su capacidad de ajustarse a las situaciones y su relación con las estructuras formales de la organización.

Figura 6.

Relaciones interpersonales

DIMENSIÓN RELACIONAL

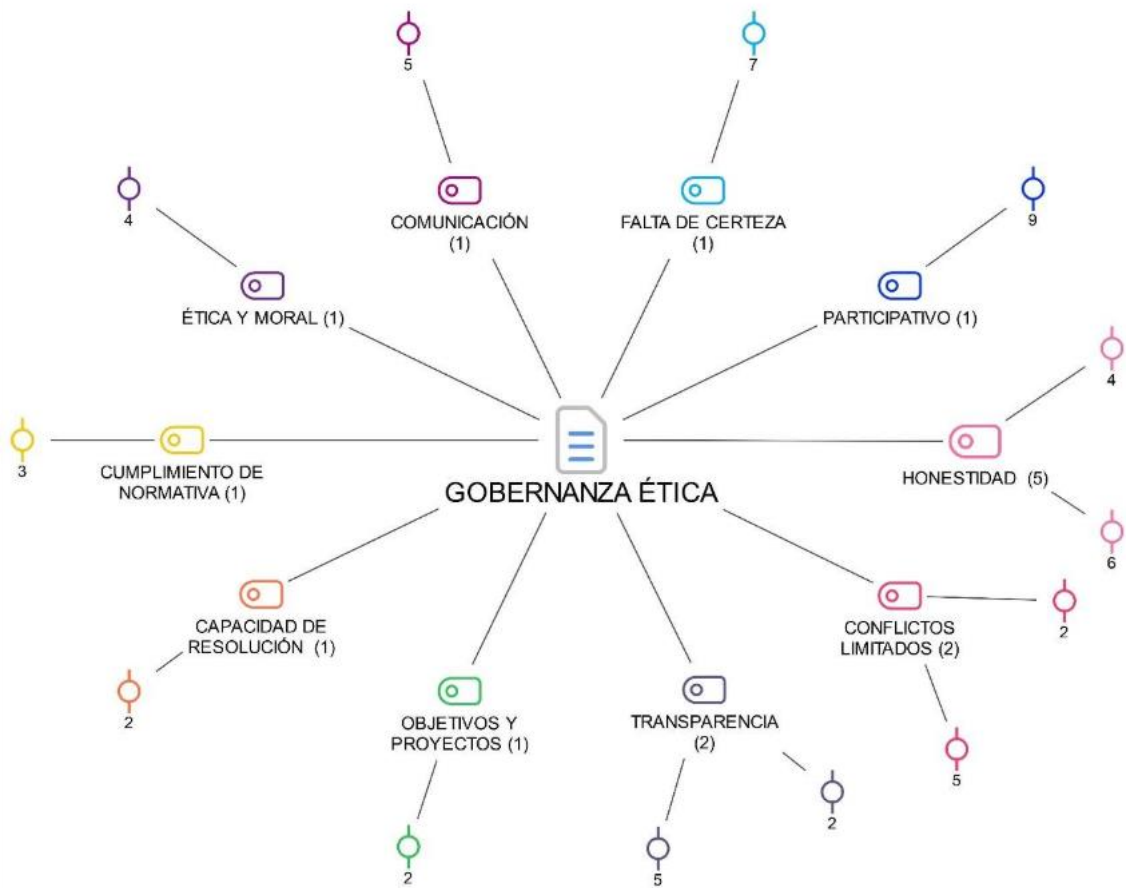


En la dimensión relacional, el líder muestra un buen manejo de los conflictos. Sin embargo, aún tiene aspectos por mejorar en temas de inclusión, cumplimiento de normas y disciplina laboral, lo que evidencia ciertas dificultades para asegurar coherencia y trato equitativo en su gestión diaria. Aunque la confianza y la imparcialidad se ubican en niveles medios, la cohesión del equipo y el clima organizacional aparecen más bajos. En conclusión, aunque su liderazgo tiene bases sólidas, las limitaciones en equidad. Inclusión y adherencia a normas podrían afectar negativamente el ambiente laboral si no se corrige a tiempo.

Figura 7.

Gobernanza ética

DIMENSIÓN ÉTICA Y VALORES

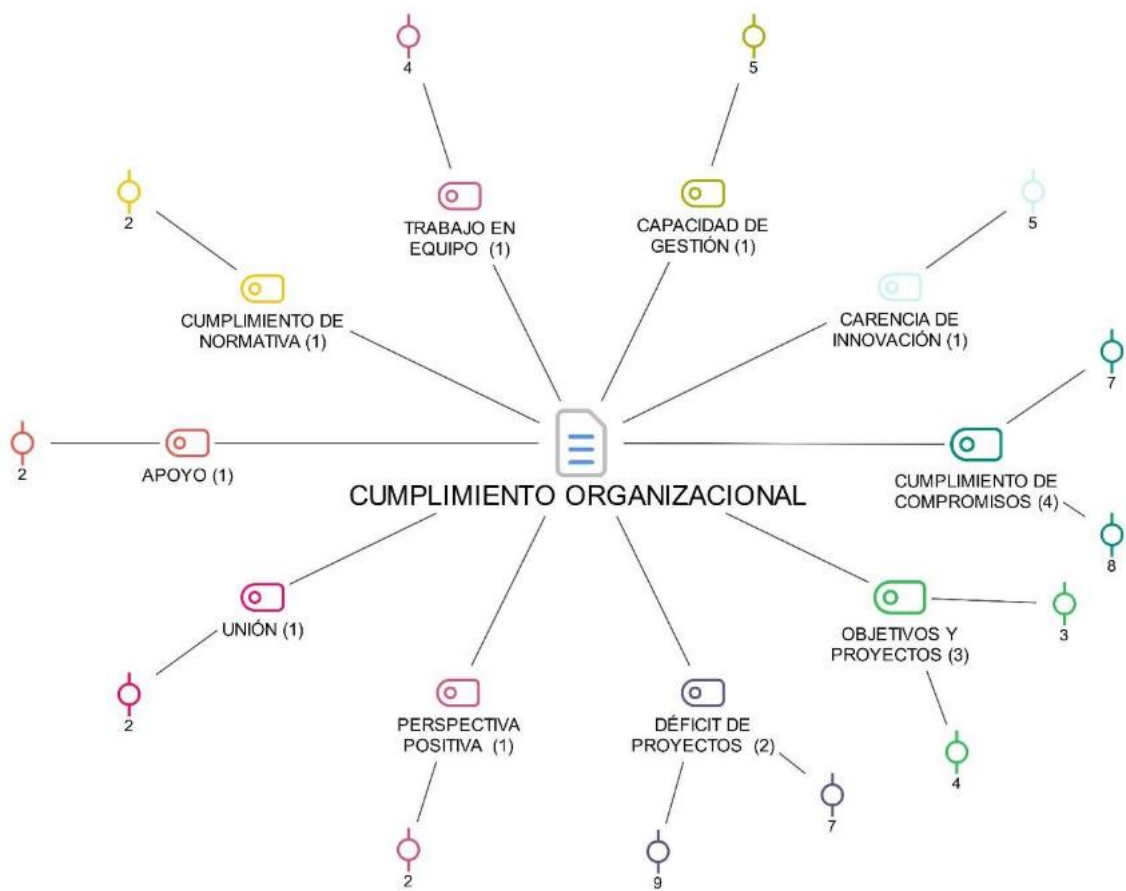


En la dimensión ética y valores la gráfica de gobernanza ética evidencia que los líderes de la APAV se caracterizan por su honestidad, transparencia y cumplimiento de la normativa, lo que fortalece la confianza y el respeto entre los miembros. Aunque, se identifican conflictos limitados y una adecuada capacidad de resolución, reflejando una gestión basada en principios éticos y morales. A pesar de que existe cierta falta de certeza, en algunos procesos, predomina una conducta participativa y responsable, que consolida un liderazgo organizacional íntegro y coherente con los valores de la asociación.

Figura 8.

Cumplimiento organizacional

DIMENSIÓN OPERATIVA

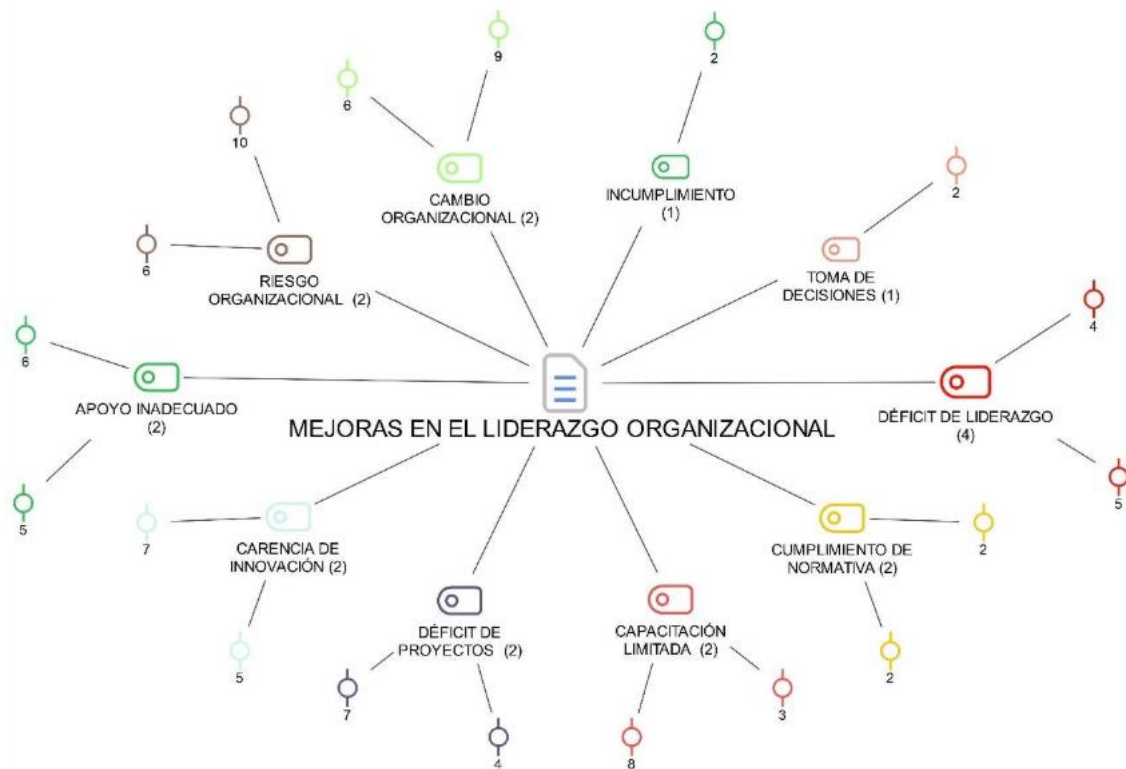


Para la dimensión operativa, la gráfica del cumplimiento organizacional indica que la asociación se apoya en la responsabilidad y la confiabilidad. Es decir, está sustentada en el cumplimiento de compromisos, orientando sus acciones hacia el logro de objetivos y proyectos comunes. Sin embargo, la frecuente aparición del déficit de proyectos incluyendo valores como la unión y el trabajo en equipo evidencian una brecha entre la planificación y la ejecución.

Figura 9.

Mejoras en el liderazgo organizacional

MEJORAS EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

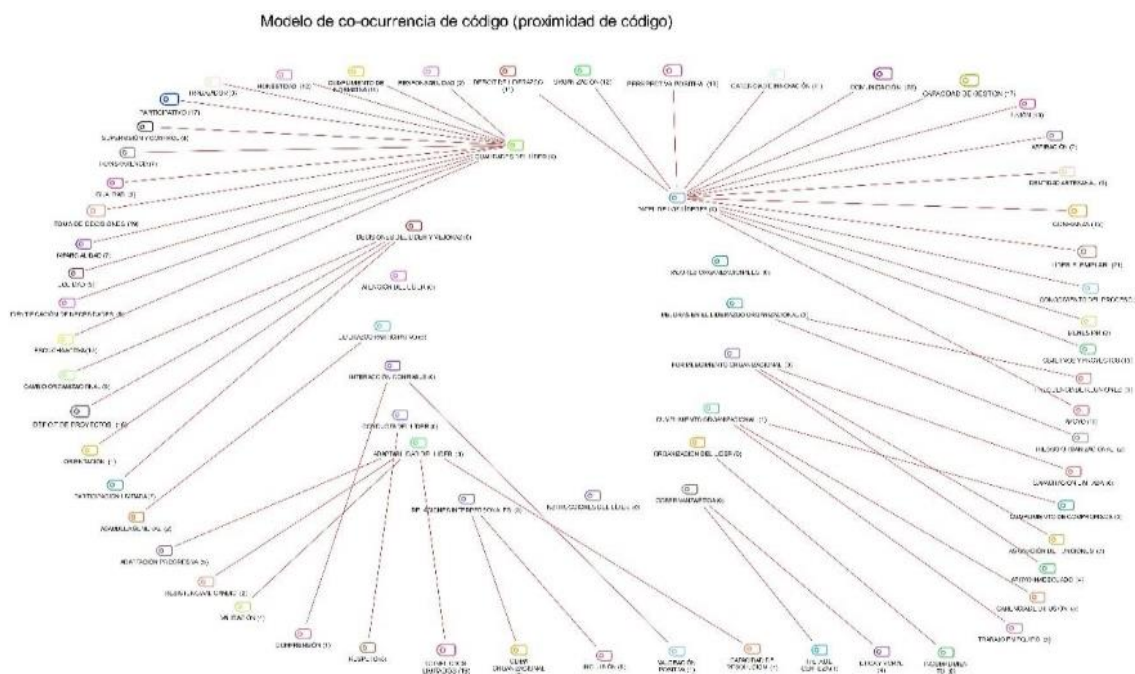


La gráfica mejoras en el liderazgo organizacional revela un déficit de liderazgo, esta carencia provoca falta de apoyo, escasa innovación y limitación en los proyectos, afectando la toma de decisiones y el cambio organización.

Discusión

Figura 10.

Modelo de Proximidad de código



El modelo de co-ocurrencia de códigos permite observar una estructura de liderazgo organizacional sustentada en la comunicación, la toma de decisiones y la capacidad de gestión, indicando que los asociados valoran no solo la capacidad de decidir, sino la cualidad ética de esas decisiones, lo cual permite se configuren como ejes articuladores del funcionamiento organizacional. Estas categorías mantienen alta proximidad con valores como la honestidad, la responsabilidad y el cumplimiento normativo, evidenciando que la práctica del liderazgo organizacional es percibida como legítima cuando opera con transparencia y apego a normas establecidas dentro de la asociación. No obstante, resulta preocupante la presencia de un déficit de liderazgo y de proyectos, así como la carencia de innovación y participación limitada ya que presenta falencias en la capacidad de gestionar estratégicamente. De igual manera, la conexión entre confianza, unión y trabajo en equipo muestra que la fuerza colectiva de los asociados actúa como un sostén ante las debilidades estructurales. La colaboración y sobre todo el respeto mantienen el compromiso y la solidaridad entre sus miembros. En definitiva, el proceso de transición hacia un liderazgo organizacional más colaborativo, ético y orientado a resultados,

donde la gestión efectiva y la comunicación interna son determinantes para el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad de la organización artesanal.

Propuesta

Se plantean cinco estrategias:

1. Programa de formación en liderazgo y gestión participativa.
2. Plan estratégico de proyectos productivos sostenibles.
3. Espacio de comunicación interna para coordinar actividades.
4. Código de ética y buenas prácticas organizativas.
5. Talleres prácticos sobre técnicas artesanales e ideas de emprendimiento.

Tabla 1.
Propuesta

Propuesta Estratégica	Objetivo	Descripción Detallada	Responsable	Tiempo de Ejecución	Inversión Estimada (USD)
1. Programa de Formación en Liderazgo y Gestión Participativa	Desarrollar competencias directivas, comunicativas y estratégicas en los líderes y socios.	Poner en marcha un programa de capacitación que incluya temas como liderazgo organizacional, comunicación asertiva, toma de decisiones, resolución de conflictos y trabajo en equipo. La idea es trabajar estos contenidos a través de talleres vivenciales, actividades prácticas y algunos espacios de asesoría interna para que los socios puedan aplicar lo aprendido en su labor diaria.	Directiva de la APAV / Universidad Técnica de Cotopaxi (Vinculación)	4 meses	1.2
2. Plan Estratégico de Proyectos Productivos Sostenibles	Mejorar la capacidad de planificación y ejecución de proyectos colectivos.	Preparar un plan de proyectos que tome en cuenta la sostenibilidad, la innovación artesanal y el valor agregado que puede ofrecer la asociación. Este plan incluiría un pequeño banco de ideas, un calendario de actividades, un análisis básico de viabilidad y el apoyo técnico necesario para llevar cada iniciativa adelante.	Profesional experto de Proyectos / Asesor Técnico Externo	8 meses	1.8
3. Espacio de comunicación interna para coordinar actividades	Fortalecer la cohesión interna, transparencia y flujo de información entre los socios, incorporando herramientas tecnológicas.	Crear un canal simple y accesible para que los socios compartan información, organicen tareas y aclaren dudas. Esto ayudaría a mantener a todos informados y facilitaría el trabajo conjunto.	Universidad Técnica de Cotopaxi (Vinculación) / Profesional experto Comunicación	4 meses	600
4. Código Ético y de Buenas Prácticas Organizativas	Consolidar una cultura organizacional basada en valores éticos, equidad y responsabilidad.	Elaborar un código de ética institucional que reúna los valores, las normas y los compromisos que guían a la APAV. Este documento será compartido y discutido con todos los socios para asegurar su comprensión y aceptación. Además, funcionará como un apoyo en la toma de decisiones éticas. En la corresponsabilidad y la unión del grupo, fortaleciendo un liderazgo más transparente y orientado al bienestar común. Abrir un espacio colaborativo donde los socios puedan compartir conocimientos, crear nuevos productos y participar en talleres relacionados con innovación artesanal, marketing digital y economía circular. Este espacio también ayudará a fortalecer la identidad cultural del grupo y a impulsar un liderazgo más emprendedor dentro de la asociación.	Comité Ético de representantes de la asociación, socios activos / Asesor técnico en gestión organizacional	3 meses	800
5. Talleres prácticos sobre técnicas artesanales e ideas de emprendimiento	Impulsar la creatividad, diversificación de productos y sostenibilidad económica.		GAD / Universidad Técnica de Cotopaxi (Vinculación)/Profesional externo	4 meses	2
				TOTAL	6 400

Conclusiones

El estudio permitió identificar que el liderazgo organizacional en la Asociación de Productores Artesanales de la Victoria todavía está en proceso de consolidación. Se observó la presencia de valores éticos y una buena intención participativa, pero aún existen limitaciones en la planificación estratégica, la innovación y la gestión de proyectos. Los resultados del análisis cualitativo muestran que la comunicación, la toma de decisiones y la capacidad de gestión son los aspectos que más influyen en la manera de liderar dentro de la asociación. A pesar de esto, la coordinación interna sigue siendo limitada, y la falta de proyectos y de formación en habilidades directivas continúa afectando la eficacia organizacional.

Por ello, resulta clave impulsar programas de formación en liderazgo, trabajar en un plan estratégico de proyectos productivos, mejorar los canales de comunicación interna y formalizar los valores éticos de la asociación. Estas acciones pueden ayudar a cerrar las brechas detectadas y a fortalecer la unidad del grupo.

En general, el liderazgo en la APAV se sostiene en una base ética y participativa, pero todavía necesita fortalecerse en lo estratégico y operativo. La formación continua, junto con una mejor comunicación y una planificación más clara son elementos necesarios para avanzar hacia un desarrollo sostenible y lograr mayor cohesión organizacional. Además, estos resultados abren la posibilidad de realizar estudios comparativos con otras asociaciones artesanales y analizar cómo la formación en competencias directivas puede influir en la eficiencia de sus procesos internos.

Referencias

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)

- Cevallos, D., & Martínez, L. (2018). Liderazgo y sostenibilidad en organizaciones comunitarias del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(4), 58-66.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ciulla, JB (2004). *La ética, el corazón del liderazgo*. Westport, CT: Praeger.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19* (LC/PUB/2021/10). Santiago: CEPAL. Disponible en <https://hdl.handle.net/11362/47192>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- García, J., & Morales, M. (2021). Liderazgo organizacional en entornos complejos. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 17(2), 45–62. <https://doi.org/10.xxxxxx/riipo.2021.17.2.45>
- Harvard Business Publishing Corporate Learning. (2024). *2024 Global leadership development study: Time to transform*. Harvard Business Publishing. <https://www.harvardbusiness.org/leadership-learning-insights/2024-global-leadership-development-study/>
- Hernández, L. C. C., Pineda, H. R., & Robledo, R. G. (2021). Asociatividad y liderazgo con productores agropecuarios del Departamento del Quindío: Associativity and leadership with agricultural producers of the Department of Quindío. *South Florida Journal of Development*, 2(4), 5445-5453.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2023). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), 2019-2020. Gráfico y tabla de categoría de ocupación*. Ecuador. Recuperado de <https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/963/overview>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.

- Lara, N., & Bayardo A. (2021). Gestión administrativa para la Asociación de Artesanos “La Victoria” del cantón Pujilí [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio UTC. <https://repositorio.utc.edu.ec/items/32707e9c-d160-436d-b035-9731287433da>
- Mintzberg, H. (2009). El auge y la caída de la planificación estratégica. *Harvard Business Review* , 72(1), 107-114.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022). The future of work in the informal economy. <https://www.ilo.org>
- Quishpe Nacimba, K. M., Riofrío Medina, C. S., Safla Sandoval, J. P., & Tinajero Jiménez, M. R. (2025). El papel del liderazgo organizacional en la eficiencia de las plazas y mercados populares en la Provincia de Cotopaxi. *RECIMUNDO*, 9(Especial), 248–258. [https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(esp\).mayo.2025.248-258](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(esp).mayo.2025.248-258)
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Molina, D., & Silva, P. (2022). Liderazgo organizacional en pequeñas empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales*, 14(3), 88–105. <https://doi.org/10.xxxx/rleo.2022.14.3.88>
- Samimi, M., Cortes, A. F., & Anderson, M. H. (2019). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Suárez, M. & Bacca, L. (2024). Asociatividad, liderazgo y visión organizacional. Una mirada desde la perspectiva de los asociados en organizaciones de recicladores. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 19(2), 21 – 39. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.11935>
- Sumba, R., Choez, S. y Pico, Y. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 262-279 p. Obtenido de

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2570/5777>

- UhlBien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Vásconez, M. E. C., Cuchipe, A. N. G., Sandoval, J. P. S., & Jiménez, M. R. T. (2024). El liderazgo organizacional en las asociaciones rurales del Cantón Latacunga. *RECIMUNDO*, 8(Especial), 252-264.
- Velásquez, C., & Pinto, L. (2023). Liderazgo relacional en organizaciones resilientes. *Estudios de Administración Contemporánea*, 29(1), .
<https://doi.org/10.xxxx/eac.2023.29.1.23>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.

Agradecimientos

A la institución por la apertura de publicación

Financiamiento

No aplica

Conflicto de intereses

No existen

El contenido de **ISTE Scientist (ISSN: 2953-6618)**, publicados en este sitio están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras. The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.

