



Artículo de investigación

DOI: <https://doi.org/10.56124/tj.v7i15ep.002>

**INCIDENCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL**

**INCIDENCE OF ASSOCIATIVITY IN THE TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP**

Hugo Rogelio Cárdenas-Fajardo¹
<https://orcid.org/0009-0005-0639-5044>
Universidad Nacional de Loja UNL
hugo.cardenas@unl.edu.ec
Loja-Ecuador

Kerly Johanna Blacio-Maldonado²
<https://orcid.org/0009-0008-8631-2879>
Universidad Nacional de Loja UNL
kerly.blacio@unl.edu.ec
Loja-Ecuador



Resumen

El bajo nivel de asociatividad en las organizaciones obstaculiza el liderazgo transformacional al restringir el sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros, afectando la comunicación, la adaptabilidad ante desafíos y la implementación de estrategias efectivas, lo que a su vez reduce la motivación y dificulta el desarrollo de líderes efectivos. Esta investigación plantea como objetivo analizar cómo la asociatividad influye en el liderazgo transformacional de la Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay (APA Azuay), con el fin de identificar prácticas colaborativas efectivas que fortalezcan la organización. Se empleó un enfoque correlacional y no experimental, combinando análisis exploratorio y descriptivo-explicativo de caso. La metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) utilizó encuestas y entrevistas semiestructuradas, y los datos se analizaron con SPSS y Atlas.ti. Los resultados muestran que APA Azuay presenta un alto nivel de asociatividad (71.16%), destacándose en la toma de decisiones y la responsabilidad comunitaria, con una correlación significativa entre mayor asociatividad y una práctica significativa de liderazgo transformacional ($\rho = 0.471$, $p = 0.004$). Las prácticas colaborativas refuerzan este liderazgo, aunque se enfrentan a resistencias al cambio y limitaciones de recursos que restringen su desarrollo. Se concluye que, el nivel de asociatividad fortalece el liderazgo transformacional en APA Azuay, promoviendo un entorno organizacional inclusivo, adaptable y eficaz, facilitando la cohesión interna, la confianza y fomentando una cultura colaborativa y participativa que empodera a las personas líderes e impulsa la innovación hacia los objetivos estratégicos de la asociación.

Palabras clave: Asociatividad, fortalecimiento organizacional, liderazgo transformacional.

Abstract

The low level of associativity in organizations hinders transformational leadership by restricting the sense of belonging and commitment among members, affecting communication, adaptability to challenges, and the implementation of effective strategies, thereby reducing motivation and hindering the development of effective leaders. This research aims to analyze how associativity influences transformational leadership in the Association of Agroecological Producers of Azuay (APA Azuay), to identify effective collaborative practices that strengthen the organization. A correlational and non-experimental approach was employed, combining exploratory and descriptive-explanatory case analysis. A mixed methodology (quantitative and qualitative) used surveys and semi-structured interviews, with data analyzed using SPSS and Atlas.ti. Results show that APA Azuay exhibits a high level of associativity (71.16%), particularly strong in decision-making and community responsibility, correlating significantly with increased transformational leadership practices ($\rho = 0.471$, $p = 0.004$). Collaborative practices reinforce this leadership, despite facing



resistance to change and resource limitations that constrain development. It is concluded that enhancing associativity strengthens transformational leadership in APA Azuay, promoting an inclusive, adaptable, and effective organizational environment, fostering internal cohesion, trust, and a collaborative, participatory culture that empowers leaders and drives innovation towards strategic objectives of the association.

Keywords: Associativity, organizational strengthening, transformational leadership.

Introducción

La escasa asociatividad en una organización genera una falta de sentido de pertenencia y compromiso entre sus miembros, dificultando la aceptación de la visión y objetivos del líder transformacional y reduciendo su disposición a comprometerse con los cambios propuestos (Delgado-Bello y Gahona Flores, 2022).

Por otra parte, la falta de un entorno asociativo no solo limita las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades, sino que también impide el desarrollo de liderazgos transformacionales al distanciar a los líderes de los valores compartidos, debilitando su capacidad para adaptarse a desafíos y cambios (De la Torre Cárdenas, 2015). Además, disminuye la motivación y sentido de pertenencia de los miembros de la organización, complica la comunicación efectiva y afecta la toma de decisiones y la implementación de estrategias (Guerrero Bejarano & Villamar Cobeña, 2016).

En este contexto, surge la inquietud de conocer y analizar ¿cuál es la relación que existe entre los niveles de asociatividad y el liderazgo transformacional de los miembros de la Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay (APA Azuay) en el año 2023? Para dar respuesta a esta pregunta, la presente investigación plantea como objetivo general “analizar la influencia de la asociatividad en el liderazgo transformacional de APA Azuay, a fin de identificar prácticas colaborativas efectivas que posibiliten desarrollar una propuesta para el fortalecimiento organizacional”.

Para alcanzar este objetivo se propone, determinar las principales corrientes teóricas y metodológicas que inciden en relación entre nivel de asociatividad y el estilo de liderazgo transformacional de los miembros de APA Azuay, determinar el nivel de asociatividad y el estilo de liderazgo en la asociación, identificar las prácticas



colaborativas y asociativas que potencian o limitan el liderazgo transformacional en APA Azuay y, elaborar una propuesta estratégica que permita mejorar el nivel de asociatividad en APA Azuay a fin de fortalecer el liderazgo transformacional.

Metodología

Contextualización del estudio

La APA Azuay inició en 1995 con 20 productores agroecológicos, principalmente mujeres, buscando generar ingresos para sus familias. Hoy cuenta con 153 miembros (23 hombres y 130 mujeres) de diversas parroquias y cantones de Cuenca y Azuay (APA Azuay, 2024). En 2005, obtuvo estatuto legal aprobado por el Ministerio de Industrias y Productividad, y en 2013, se convirtió en entidad de derecho comunitario bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. APA Azuay promueve la producción agroecológica respetuosa del medioambiente y la salud humana, basada en principios de solidaridad y comercio justo. Desde 2008, tiene espacios de comercialización directa en mercados de Cuenca y, en 2017, se unió a la Mesa Provincial de Agroecología para impulsar la comercialización agroecológica. En 2020, adquirieron una sede y en 2021, con apoyo del MAG y Heifer Ecuador, inauguraron la primera Casa de Semillas Nativas de Azuay (APA Azuay, 2024).

Tipo y enfoque del estudio

El estudio es de tipo correlacional para conocer la relación entre dos variables en un contexto específico, y no experimental, observando fenómenos sin manipular variables (Hernández Sampieri et al., 2014). Se emplearon dos diseños metodológicos: un análisis de caso exploratorio y descriptivo-explicativo para examinar la relación entre asociatividad y liderazgo transformacional, y un enfoque de caso simple holístico. El caso fue seleccionado por el número de socios y facilidad de acceso. La investigación, con enfoque humanista e inductivo-deductivo, usó una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) para recopilar y analizar datos, combinando técnicas estadísticas y análisis contextual de discurso. La investigación se llevó a cabo en dos fases.



En la primera fase, con la finalidad de determinar el nivel de asociatividad y el estilo de liderazgo de los miembros de APA Azuay, se recurrió a la metodología cuantitativa. Se definió como unidad de análisis a las personas que conforman APA Azuay. La población total es de 153 miembros, y se selecciona una muestra representativa mediante muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, la muestra incluye 110 participantes, de los cuales 104 son mujeres y 6 son hombres.

Para el levantamiento de información se aplicó la técnica de la "encuesta", recurriendo a dos cuestionarios validados que fueron adaptados para esta investigación. El primer cuestionario fue el Multifactorial de Liderazgo, propuesto por Avolio & Bass (2004) en su sección liderazgo transformacional (LT), que contempla 45 ítems. El segundo es el cuestionario que mide el nivel de "asociatividad solidaria", que comprende 10 ítems distribuidos en seis indicadores (Toma de decisiones (TD), factores de producción, c) Excedentes (E), responsabilidad con el Estado (RE), responsabilidad con la comunidad (RC), responsabilidad con el medioambiente (RA). (Santana Ochoa & León-Serrano, 2021). La encuesta se aplicó de manera presencial. En concordancia con los principios éticos de investigación, se solicitó a las personas participantes el consentimiento informado.

La variable independiente, asociatividad, se entiende como el trabajo colectivo social (Enríquez-Estrella & Reyes Jiménez, 2022). El nivel de asociatividad se interpreta como la colaboración entre organizaciones que participan voluntariamente para lograr un objetivo compartido, sin afectar su autonomía administrativa o legal, y facilitando estrategias de desarrollo colaborativas (Marconatto et al., 2019; Paskov y Dewilde, 2012). La variable nivel de asociatividad (NA) solidaria incluye los siguientes indicadores: toma de decisiones (TD), factores de producción (FP), excedentes (E), responsabilidad con el Estado (RE), responsabilidad con la comunidad (RC) y responsabilidad con el medioambiente (RA) (Santana-Ochoa y León-Serrano, 2021).

La variable dependiente, liderazgo transformacional (LT), modifica las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de los subordinados, incitándolos a trabajar por los intereses comunes de la organización. Para medir el LT se utilizará el



Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), enfocado en 29 ítems de la sección de liderazgo transformacional y con una escala de Likert de cinco puntos (1 = Nunca, 5 = Siempre). Este cuestionario evalúa cuatro componentes: influencia idealizada (admiración y confianza hacia los líderes), motivación inspiracional (capacidad de motivar y comunicar una visión), estimulación intelectual (fomento de soluciones innovadoras) y consideración individualizada (apoyo a necesidades individuales) (Avolio & Bass, 2004).

La prueba de esfericidad de Bartlett, con un nivel de significancia de 0.000 ($p < 0.01$), indica que los tres estilos de liderazgo son estadísticamente significativos. También, los valores de la medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indican que existe un análisis apropiado de los estilos de liderazgo, con valores mayores al 70%. La varianza media extraída (AVE) muestra que los tres estilos de liderazgo analizados se explican en más del 50% de su varianza. Por último, el coeficiente alfa de Cronbach indica que existe consistencia interna de los ítems de cada variable analizada y son estadísticamente confiables, el valor del coeficiente oscila entre 0.7 – 0.9, indicando que los resultados se consideran buenos. Por lo tanto, los instrumentos aplicados son confiables y válidos en la presente investigación, especialmente, el LT (0.88870).

Para el análisis de los datos se organizaron en una base utilizando el programa SPSS 25 (Statistical Package for the Social Sciences) que permitió la aplicación de técnicas de análisis estadística: descriptiva e inferencial, que faciliten la obtención de resultados que responden a los objetivos planteados en la investigación.

En la segunda fase, con la finalidad de profundizar la información obtenida en la investigación cuantitativa, se empleó una metodología cualitativa con enfoque participativo. La unidad de análisis incluyó, en primer lugar, a la directiva de la Asociación, debido a la valiosa información que pueden aportar, conforme a la premisa de Martínez-Salgado (2012) sobre el muestreo políticamente importante. En segundo lugar, se analizaron los miembros de la asociación que participaron en talleres para devolver resultados y formular estrategias de mejora.

La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada caracterizadas por su flexibilidad y dinamismo (Díaz-Bravo et al., 2013), aplicada a actores clave. Las



personas participantes firman un consentimiento informado. Los datos se analizan con la técnica de "Análisis de contenidos" usando Atlas.ti 23, que facilita codificaciones, categorías y redes de relaciones, permitiendo identificar hallazgos clave.

Para formular estrategias de mejora, se utiliza la técnica de lluvia de ideas y su priorización, mediante matrices reflexivas de doble entrada, propuesta por el Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible -CIMAS- (2010)

Resultados y discusión

Corrientes teóricas y metodológicas que inciden en relación entre nivel de asociatividad y el estilo de liderazgo transformacional

Respecto a las corrientes teóricas que inciden en la asociatividad y el liderazgo transformacional, en la sección teórica y en los estudios previos presentados en apartados anteriores se identifica dos enfoques, el empresarial y el social. El primer enfoque considera la asociatividad como una estrategia para mejorar la competitividad de los miembros en los mercados, aumentar los rendimientos de sus actividades, mejorar el bienestar familiar y fomentar el desarrollo económico de la comunidad (Quiroz-Albán et al., 2021). Este enfoque se relaciona con teorías de competitividad y estrategia empresarial, donde la colaboración y la optimización de recursos son fundamentales para alcanzar objetivos comunes sin perder la independencia individual.

Por su parte, desde el enfoque social, la asociatividad busca fortalecer la confianza y los mecanismos de colaboración entre las empresas y la sociedad para generar interacciones conjuntas duraderas y efectos sinérgicos (Quiroz-Albán et al., 2021; Villarán, 2020). Este enfoque se relaciona con las teorías del capital social, donde la confianza, las normativas y la colaboración social son esenciales para lograr metas colectivas. Por su parte, Enríquez-Estrella & Reyes Jiménez (2022) definen la asociatividad como un trabajo colectivo social que se basa en principios y valores como la confianza y el compromiso. Este enfoque resalta la importancia de la colaboración y la solidaridad para el desarrollo socioeconómico y la mejora de la calidad de vida de la comunidad.



Respecto a la variable liderazgo transformacional, centra en la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada para modificar las actitudes de los miembros del equipo y promover su compromiso con los objetivos comunes (Avolio & Bass, 2004). Este enfoque se relaciona con la teoría del liderazgo transformacional, donde el líder es capaz de inspirar y motivar a los seguidores para superar sus expectativas personales en favor del bien común.

Por otra parte, de la revisión de estudios empíricos se evidencia varias corrientes metodológicas que inciden en la asociatividad en el liderazgo transformacional, involucran estudios correlacionales, no experimental, análisis de casos, metodologías mixtas, cuya aplicación proporcionan un enfoque integral para estudiar la asociatividad y el liderazgo transformacional, combinando análisis estadístico con una comprensión profunda de los contextos y significados individuales.

Relación entre nivel de asociatividad y el estilo de liderazgo transformacional de los miembros de APA Azuay

Previo a establecer la relación entre las variables en estudio se define el nivel de asociatividad de los miembros de APA Azuay, cuyos resultados muestran que este se sitúa en torno al 71%, lo que lo clasifica como totalmente asociativo. Específicamente, el análisis por subindicadores muestra que la Toma de Decisiones (TD) alcanza una cifra alta (96.73%), con una ponderación significativa (29.02%), lo que indica que la organización decide de forma efectiva y participativa.

En cuanto a la Responsabilidad con la Comunidad (RC), muestra un nivel alto, con un 85.00%, lo que evidencia un fuerte compromiso con los actores comunitarios. Del mismo modo, el subindicador de Responsabilidad con el Medio Ambiente (RA) presenta un nivel alto, con un porcentaje del 91.36%, indicando un sólido compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Sin embargo, indicadores como los Factores de Producción (FP) muestran un nivel moderado (60.00%), lo que sugiere la necesidad de mejorar la eficiencia y la gestión de recursos. Igualmente, el indicador de Excedentes (E) presenta un nivel



relativamente bajo, con un 43.27%, lo que indica desafíos en la distribución equitativa de recursos y beneficios. Es importante mencionar que el indicador de Responsabilidad con el Estado (RE) muestra un nivel aceptable, con un 65.15%, lo que sugiere un margen de mejora en el cumplimiento normativo. En general, el total relativo del 71.16% refleja un desempeño positivo con oportunidades claras de mejora para fortalecer aún más la cohesión y colaboración dentro de la organización.

Así también, respecto a los estilos de liderazgo, por género, los resultados muestran que los miembros de género masculino presentan mayor práctica en el liderazgo transformacional y *laissez-faire*/pasivo; y, son indiferentes al liderazgo transaccional. En cambio, por parte del género femenino muestran mayor práctica en el liderazgo transformacional y transaccional, 94%, respectivamente. Existe también un 93% del género femenino que indican mayor liderazgo *laissez-faire*/pasivo, y el 7% restante son de género masculino.

Específicamente, el análisis del liderazgo transformacional por género, los resultados muestran que los miembros de género femenino presentan mayor práctica en el liderazgo transformacional en comparación con los de género masculino, 94% y 6%, respectivamente.

En la Figura 1 se reportan los resultados de la relación entre el nivel de asociatividad y el estilo de liderazgo transformacional de los miembros de APA Azuay. En especial, se muestra que el 93% de los miembros en esta categoría demuestra una mayor práctica de LT, mientras que un 60% presenta una menor práctica y un 100% muestra indiferencia hacia el liderazgo transformacional.

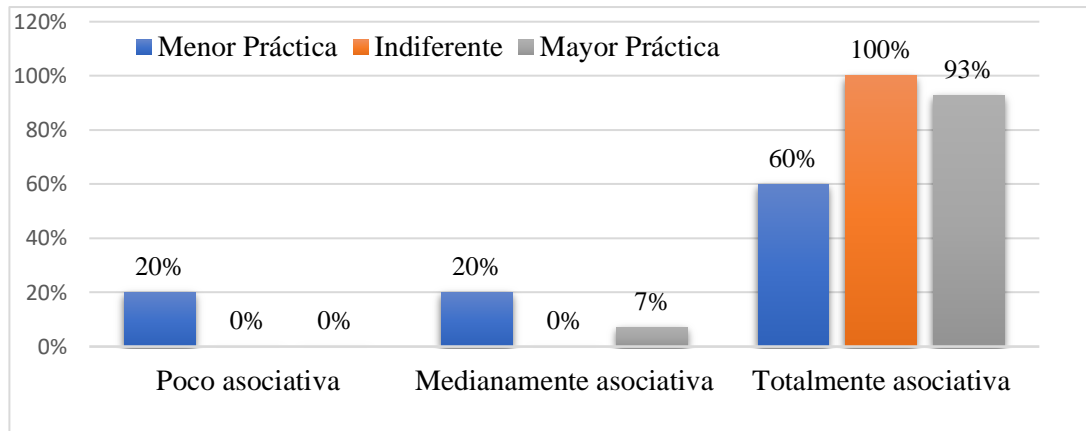
Para los miembros clasificados como medianamente asociativos, la práctica del liderazgo transformacional también muestra una tendencia hacia la menor práctica, con un 20%. Sin embargo, un pequeño porcentaje (7%) muestra una mayor práctica de LT, lo que indica cierta variabilidad en la adopción de este estilo de liderazgo dentro de este grupo.

En la categoría de poco asociativa, se observa que solo el 20% de los miembros presenta una menor práctica del liderazgo transformacional, sin registros de práctica indiferente o mayor práctica de LT. Esto sugiere que aquellos con menor asociatividad



tienen una escasa inclinación hacia prácticas de liderazgo transformacional. Estos datos evidencian que un mayor nivel de asociatividad está asociado con una mayor práctica del liderazgo transformacional entre los miembros de la APA del Azuay.

Figura 1. Relación entre nivel de asociatividad y el estilo de liderazgo transformacional de los miembros de APA Azuay



Fuente: Base de datos de la encuesta "Influencia de la asociatividad en el liderazgo transformacional de la Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay (APA Azuay)", 2023

Elaborada por: autor

Para analizar la relación entre el Nivel de Asociatividad y el Liderazgo Transformacional se utilizaron pruebas no paramétricas, ya que las variables no presentaron una distribución normal (ver anexo de pruebas paramétricas). Se utilizó la prueba estadística Rho (ρ) Spearman.

Los resultados de la Tabla 3 indican que el valor p calculado es de 0.004, valor menor al 5% ($0.004 < 0.05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a): el nivel de asociatividad se relaciona con el estilo de liderazgo transformacional de los miembros de APA Azuay.

En efecto, a un nivel de significancia del 1%, el coeficiente Spearman's rho es de 0.271 (grado de asociación con el 99% de confianza), lo que indica que existe una correlación positiva moderada (relación directa) entre las variables NA y LT.



Tabla 3. Coeficiente de correlación de Spearman's Rho (ρ) entre el NA y LT

		NA	LT
Rho (ρ) de Spearman	NA	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	–
		N	110
	LT	Coeficiente de correlación	.471**
		Sig. (bilateral)	0.004
		N	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Base de datos de la encuesta "Influencia de la asociatividad en el liderazgo transformacional de la Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay (APA Azuay)", 2023

Elaborada por: autor

Los resultados de esta prueba mostraron una correlación positiva moderada entre el Nivel de Asociatividad y el Liderazgo Transformacional. Esto significa que, en general, a medida que aumenta el Nivel de Asociatividad, también aumenta la práctica del Liderazgo Transformacional.

Prácticas colaborativas y asociativas que potencian o limitan el liderazgo transformacional.

Según las personas entrevistadas en APA Azuay, las prácticas que más potencian el liderazgo transformacional dentro de la organización incluyen una fuerte cultura de colaboración y solidaridad entre los miembros, que fortalece la confianza y el trabajo en equipo; la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones, lo que empodera a las personas líderes y promueve un liderazgo más inclusivo y participativo; y la práctica de la apertura al cambio e innovación en APA Azuay se percibe como fundamental para potenciar el liderazgo transformacional. En este sentido, expresan que:

En nuestra asociación, trabajamos juntos como una gran familia. Nos ayudamos en todo lo que podemos y siempre estamos dispuestos a colaborar.



Esa unión nos hace fuertes y nos permite enfrentar cualquier desafío que se presente. (Entrevista 0001, 2024)

En APA Azuay, todos tenemos voz y voto. Nos reunimos para discutir las decisiones importantes y cada uno puede expresar su opinión. (Entrevista 0003, 2024).

En la asociación intentamos siempre estar abiertos a nuevas ideas y formas de hacer las cosas. Nos gusta probar cosas nuevas y ver cómo podemos mejorar. Esto nos hace sentir que estamos avanzando y creciendo juntos (...). (Entrevista 0002, 2024)

No obstante, se identifican algunas prácticas que pueden limitar el liderazgo transformacional en APA Azuay como la resistencia al cambio por parte de algunos miembros, lo que puede dificultar la implementación de nuevas ideas y enfoques innovadores; y la falta de recursos, que limita la capacidad de la asociación para llevar a cabo proyectos innovadores y potenciar un liderazgo más transformador. Expresan:

A veces, algunos de nosotros nos resistimos a cambiar las cosas. Nos sentimos cómodos con lo que se conoce y nos da miedo lo desconocido. Pero, cuando alguien propone algo nuevo, deberíamos escucharlo y considerarlo, (...). Por otro lado, la falta de recursos también puede ser un obstáculo. A veces queremos hacer cosas nuevas y emocionantes, pero no tenemos los medios para hacerlo realidad. En esos casos, tenemos que ser creativos y buscar soluciones alternativas. (Entrevista 0003, 2024).

Propuesta estratégica para mejorar el nivel de asociatividad en APA Azuay a fin de fortalecer el liderazgo transformacional.

Ante los desafíos identificados en colaboración con los miembros de APA Azuay, se identificaron diversas áreas de mejora y desafíos que afectan su nivel de asociatividad y el potencial de liderazgo transformacional. Mediante la aplicación de



una metodología participativa, se diseñó una matriz de entradas y salidas que permitió visualizar de manera clara la relación entre las diferentes variables.

Entre las entradas identificadas se encontraron la resistencia al cambio por parte de algunos miembros, la falta de recursos, la baja eficiencia en la gestión de recursos, la inequidad en la distribución de recursos y beneficios, y el cumplimiento normativo insuficiente. Estas entradas estaban directamente relacionadas con las salidas observadas, como la baja participación activa, la falta de innovación, la baja productividad, la escasa cohesión interna y la baja legitimidad y sostenibilidad de la organización.

Para abordar estos desafíos y fortalecer el nivel de asociatividad y liderazgo transformacional en APA Azuay, se propusieron diversas estrategias en colaboración con los miembros. En primer lugar, se plantea desarrollar un programa de gestión del cambio y capacitación para sensibilizar a los miembros sobre la importancia del cambio y la innovación. Además, se sugiere buscar recursos alternativos, como aliados estratégicos o financiamiento externo, para mejorar la eficiencia en la gestión de recursos. Asimismo, se propone implementar programas de capacitación en gestión de recursos para aumentar la productividad.

Por otra parte, se plantea establecer políticas transparentes para garantizar una distribución equitativa de recursos y beneficios, y se sugiere implementar mecanismos para fortalecer el cumplimiento normativo y mejorar la legitimidad y sostenibilidad de la organización. Estas estrategias se complementan con acciones a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo, se propone realizar talleres y sesiones informativas, identificar posibles aliados estratégicos y oportunidades de financiamiento externo, e identificar necesidades de capacitación.

A mediano plazo, se plantea establecer alianzas y acuerdos de colaboración, impartir programas de capacitación específicos y comunicar políticas y procedimientos. Finalmente, a largo plazo, se sugiere evaluar la efectividad de los programas implementados, diversificar las fuentes de financiamiento, integrar la capacitación en la cultura organizacional, evaluar la efectividad de las políticas y



realizar ajustes, y monitorear continuamente el cumplimiento normativo y realizar ajustes en las políticas y procedimientos.

Discusión

El estudio tiene como objetivo principal analizar la relación entre el NA y el estilo de LT entre los miembros de APA Azuay. Los resultados del análisis revelan una relación significativa entre el Nivel de Asociatividad (NA) y el Liderazgo Transformacional (LT). Este hallazgo está en concordancia con Montero-Muñoz y Calderón-Gómez (2020), quienes afirman que el éxito de las asociaciones para fomentar el desarrollo local está determinado por variables institucionales del territorio, como el capital social y el liderazgo. Silva Hernández (2018) agrega que la asociatividad fortalece el liderazgo local al descentralizar el poder público y apoyar a comunidades con recursos limitados, promoviendo un liderazgo colaborativo.

Además, se identifica que la asociatividad es crucial para un liderazgo transformacional exitoso, permitiendo que las personas líderes reúnan a individuos con diversas perspectivas y habilidades, facilitando la generación de ideas innovadoras y soluciones creativas (Vélez Bernal et al., 2019). La colaboración y la diversidad de ideas promovidas por la asociatividad potencian la resolución de problemas complejos, creando un entorno propicio para la creatividad y la solución de problemas.

Conclusiones

Enmarcadas en el objetivo general de analizar la influencia de la asociatividad en el liderazgo transformacional de APA Azuay y de identificar prácticas colaborativas efectivas para desarrollar una propuesta de fortalecimiento organizacional, los resultados de la investigación permiten establecer las siguientes conclusiones:

Respecto a las corrientes teóricas y metodológicas, en el estudio se identificaron dos enfoques principales que inciden en la relación entre el nivel de asociatividad y el estilo de liderazgo transformacional en APA Azuay. El enfoque empresarial considera la asociatividad como una estrategia para mejorar la competitividad, los rendimientos y el bienestar económico de la comunidad, destacando la colaboración y la



optimización de recursos. Por otro lado, el enfoque social pone énfasis en la confianza y la colaboración para generar interacciones duraderas y efectos sinérgicos, basándose en teorías del capital social. Ambos enfoques resaltan la importancia de la asociatividad para alcanzar objetivos comunes y mejorar el desempeño organizacional.

En lo que se refiere a la relación entre el nivel de asociatividad y su relación con el estilo de liderazgo transformacional, se determinó una correlación positiva moderada entre el nivel de asociatividad y el liderazgo transformacional en APA Azuay. Esto sugiere que a medida que aumenta la tendencia a la colaboración y al trabajo conjunto, también se incrementa la práctica del liderazgo transformacional, caracterizado por la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

En cuanto a las Prácticas colaborativas y asociativas que inciden en el liderazgo transformacional se establece que las prácticas internas que más potencian el liderazgo transformacional en APA Azuay incluyen una fuerte cultura de colaboración y solidaridad, participación activa en la toma de decisiones y apertura al cambio e innovación. Estas prácticas no solo empoderan a los líderes, sino que también promueven la cohesión interna y la adaptabilidad a los desafíos del entorno.

La cultura colaborativa y solidaria fortalece el liderazgo al fomentar la confianza y el trabajo en equipo, mientras que la participación activa en las decisiones facilita la generación de consensos y fortalece la cohesión interna. En tanto que, se también prácticas que limitan el desarrollo del liderazgo transformacional en APA Azuay, como la resistencia al cambio por parte de algunos miembros y la falta de recursos. Estos desafíos dificultan la implementación de nuevas ideas y enfoques innovadores, limitando la capacidad de la asociación para llevar a cabo proyectos transformadores y potenciar un liderazgo más inclusivo y efectivo.

Finalmente, respecto a la propuesta estratégica para mejorar el nivel de asociatividad en APA Azuay y fortalecer el liderazgo transformacional. Las estrategias incluyen el desarrollo de un programa de gestión del cambio y capacitación, la búsqueda de recursos alternativos, la implementación de programas de capacitación en gestión de recursos, el establecimiento de políticas claras y transparentes para la



distribución equitativa de recursos y beneficios, y el fortalecimiento del cumplimiento normativo. Estas estrategias están complementadas por acciones a corto, mediano y largo plazo, diseñadas para establecer una base sostenible para el crecimiento y desarrollo continuo de APA Azuay.

En definitiva, la investigación resalta la importancia de la asociatividad para fortalecer el liderazgo transformacional en APA Azuay, promoviendo un entorno organizacional más inclusivo, adaptable y eficaz, facilitando la cohesión interna y la confianza entre los miembros. A la vez que se promueve una cultura colaborativa y solidaria, junto con la participación activa en la toma de decisiones, que empodera a las personas líderes y fomenta la innovación en la consecución de sus objetivos estratégicos de la asociación.

Referencias

- Avolio, B., & Bass, B. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire**. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- De la Torre Cárdenas, O. F. (2015). **Barreras que desestimulan la asociatividad: microempresas del sector manufacturero en Quito**. [Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador]. Recuperado de: www.flacsoandes.edu.ec
- Delgado-Bello, Cristian A., & Gahona Flores, Orlando F. (2022). **Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo**. Información tecnológica, 33(6),11-20. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). **La entrevista, recurso flexible y dinámico**. Inv Ed Med, 2(7), 162–167. Recuperado de: www.elsevier.es
- Enríquez-Estrella, M. Á., & Reyes Jiménez, A. C. (2022). **Análisis de caso del modelo de gestión asociativo de la empresa agroindustrial “Don Jorge.” Estudios**



- de la Gestión.** Revista Internacional de Administración. Recuperado de: <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.7>
- Guerrero Bejarano, M. A., & Villamar Cobeña, J. A. (2016). **La importancia de la asociatividad para el desarrollo.** INNOVA Research Journal, 1(11), 105–119. Recuperado de: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.11.2016.125>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista L. (2014). Metodología de la investigación. México. Ed. Mc Graw Hill. Recuperado de: <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Marconatto, D., Ladeira, W. J., & Wegner, D. (2019). **The sustainability of solidarity economy organizations: An empirical investigation.** Journal of Cleaner Production, 228, 1122–1130. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.352>
- Martínez-Salgado, C. (2012). **El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias.** Ciência & Saúde Coletiva, 17(3), 613–619. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63023334008>
- Montero-Muñoz, S., & Calderón-Gómez, N. (2020). Associativity, inclusive leadership and local economic development. The group of independent artisans of Mompox. Bitacora Urbano Territorial, 30(1), 193–204. Recuperado de: <https://doi.org/10.15446/bitacora.v30n1.62160>
- Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS). (2010). Manual de Metodologías Participativas. Recuperado de: www.redcimas.org
- Paskov, M., & Dewilde, C. (2012). **Income inequality and solidarity in Europe.** Research in Social Stratification and Mobility, 30 (4), 415–432. Recuperado de: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rssm.2012.06.002>
- Quiroz-Albán, G. M., Font-Aranda, M., & Sánchez-Briones, A. (2021). **Asociatividad un paradigma que fortalece el desarrollo sostenible de la sociedad.** Polo del



Conocimiento, 6(8), 220–241. Recuperado de:
<https://doi.org/0.23857/pc.v6i5.2734>

Santana Ochoa, K. Y., & León-Serrano, L. A. (2021). **Nivel de asociatividad del sector emprendedor de la economía popular y solidaria, cantón Machala.** *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(120), 1–19. Recuperado de:
<https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.02.03>

Silva Hernández, P. A. (2018). **Asociatividad y liderazgo: capacidades locales que contribuyen al capital social y al desarrollo rural.** Recuperado de:
https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Vélez Bernal, O. I., Beltrán Ríos, J. A., López Giraldo, J. A., & Arias Vargas, F. J. (2019). **Asociatividad empresarial liderazgo y ambidiestro como generadores de innovación.** *Revista de Ciencias Sociales*, XXV (2), 51–72. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025992>

Villarán, F. (2020). **Las PYMEs en la estructura empresarial peruana.** Recuperado de:
[https://www.google.com/search?q=Villar%C3%A1n%2CFernando+\(2000\).+Las+pymes+en+la+estructura+empresarial+peruana.lcrp=EgZjaHJvbWUyBgAEEUYOdIBBzg4N2owajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Villar%C3%A1n%2CFernando+(2000).+Las+pymes+en+la+estructura+empresarial+peruana.lcrp=EgZjaHJvbWUyBgAEEUYOdIBBzg4N2owajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8)