Factores que afectan el liderazgo colectivo en el sector cooperativo rural

Factors affecting collective leadership in the rural cooperative sector

Oscar Roberto Espinoza Lastra^{1*}

E-mail: up.oscarespinoza@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2726-4642>

Manuel Ricardo Velázquez¹

E-mail: up.manuelricardo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5357-8197>

Leonardo Mario Falconí Cárdenas¹

E-mail: up.leonardofc09@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7948-0285>

¹Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Puyo. Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Espinoza Lastral, O. R., Ricardo Velázquez, M., & Falconí Cárdenas, L. M. (2024). Factores que afectan el liderazgo colectivo en el sector cooperativo rural.. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(3), 164-169. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

RESUMEN

El liderazgo colectivo implica una distribución y participación activa del liderazgo entre todos los miembros de un equipo o grupo, en lugar de depender únicamente de un líder individual. Se basa en la colaboración, la comunicación y la toma de decisiones compartida para alcanzar metas y lograr el éxito organizacional. La falta de claridad en los roles de liderazgo, así como las diferencias de opiniones sobre la gestión en el sector cooperativo, representan obstáculos para mejorar la eficiencia y la productividad. El objetivo de esta investigación se encaminó a identificar los factores que afectan el fortalecimiento del liderazgo colectivo en asociaciones y cooperativas rurales la aplicación del método Kendall permitió identificar 8 factores. Una de las principales barreras culturales para desarrollar liderazgo colectivo es la resistencia al cambio, que surge como resultado de la tradición arraigada en la cultura de una comunidad. La cultura de la cooperativa, incluyendo sus valores, normas y creencias compartidas, influye en la forma en que se practica el liderazgo colectivo. Las habilidades de comunicación efectivas también influyen en la toma de decisiones compartidas y la resolución de conflictos de manera colaborativa. Esto implica promover la capacitación y el desarrollo personal. Estas barreras, tanto objetivas como subjetivas, interactúan entre sí para en menoscabo del liderazgo colectivo dentro de las cooperativas rurales. El reconocimiento y la comprensión de estos factores son fundamentales para fomentar un liderazgo colectivo exitoso y sostenible en este tipo de organizaciones.

Palabras clave:

Sector cooperativo, Líderes, Toma de decisiones, Cultura organizacional

ABSTRACT

Collective leadership involves an active distribution and participation of leadership among all members of a team or group, rather than relying solely on an individual leader. It is based on collaboration, communication and shared decision making to achieve goals and achieve organizational success. Lack of clarity in leadership roles, as well as differences in opinions on management in the cooperative sector, represent obstacles to improving efficiency and productivity. The objective of this research was aimed at identifying the factors that affect the strengthening of collective leadership in rural associations and cooperatives. The application of the Kendall method allowed 8 factors to be identified. One of the main cultural barriers to developing collective leadership is resistance to change, which arises as a result of tradition embedded in the culture of a community. The culture of the cooperative, including its shared values, norms and beliefs, influences the way collective leadership is practiced. Effective communication skills also influence shared decision making and collaborative conflict resolution. This involves promoting training and personal development. These barriers, both objective and subjective, interact with each other to undermine collective leadership within rural cooperatives. Recognition and understanding of these factors are essential to foster successful and sustainable collective leadership in these types of organizations.

Keywords:

Cooperative sector, Leaders, Decision making, Organizational culture.

Introducción

El liderazgo colectivo es un enfoque de liderazgo en el que múltiples individuos comparten la responsabilidad y toman decisiones de manera colaborativa. En lugar de depender exclusivamente de un líder individual, el liderazgo colectivo se basa en la participación activa de todos los miembros de un equipo o grupo para influir en las metas, la dirección y el éxito general de la organización.

A pesar de que el estudio científico del liderazgo ha sido estudiado por más de un siglo, aún persisten preguntas sin respuesta. Con el devenir del tiempo, se ha llegado a un consenso básico que considera el liderazgo como un fenómeno esencialmente social, donde un individuo influye en un grupo de personas, conocidas como seguidores, para alcanzar determinados objetivos (Castro, & Nader, 2004).

Desde comienzos del siglo XX, las investigaciones se enfocaron principalmente en identificar los rasgos distintivos que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran. Sin embargo, este enfoque inicial no fue capaz de proporcionar una comprensión completa del fenómeno del liderazgo, ya que muchas otras variables y contextos juegan un papel crucial en la dinámica del liderazgo, lo que ha llevado a un desarrollo más complejo y multidimensional en la investigación del tema.

Se basa en principios de confianza, respeto mutuo, responsabilidad compartida y empoderamiento. El concepto de empoderamiento se ha descrito como el proceso y los mecanismos a través de los cuales los integrantes de una, comunidad, o individuos interesados, colaboran para desarrollar habilidades y recursos que les permitan influir en su situación de vida. Esto implica un compromiso consciente y crítico para transformar su entorno de acuerdo a sus necesidades y aspiraciones, al mismo tiempo que experimentan un proceso de transformación personal (Dreyer, & Guzmán, 2007). Todos los miembros del grupo son considerados líderes y se les alienta a asumir un papel activo en la determinación de los objetivos, la resolución de problemas y la implementación de estrategias.

Se ha asociado con una mayor creatividad, motivación y compromiso dentro de los equipos. Al fomentar la colaboración y la participación de todos los miembros, se puede lograr una mayor eficacia y rendimiento colectivo. Sin embargo, representa un desafío a tener en cuenta cuando se trata de coordinar de roles y responsabilidades, la gestión de conflictos y la toma de decisiones compartida.

El liderazgo colectivo en un sinnúmero de asociaciones y cooperativas del sector rural en Ecuador presenta una serie de retos y oportunidades que requieren un análisis detallado para comprender su funcionamiento y efectividad. Estas organizaciones suelen estar fragmentadas y caracterizadas por una diversidad de intereses entre sus miembros, dificultando la consolidación de un liderazgo sólido y coherente, ya que los diferentes grupos pueden tener prioridades y visiones divergentes sobre los objetivos y estrategias de la organización.

A raíz de la expedición de la primera Ley de Cooperativas en el Ecuador, hacia 1948 ya se hallaban registradas 159 organizaciones, principalmente de naturaleza agrícola,

compuestas en su mayoría por individuos de clases media y media-alta, motivados no por convicciones ideológicas o la necesidad de resolver problemas comunes, sino en el deseo de obtener beneficios económicos al adquirir tierras y aprovechar las ventajas fiscales proporcionadas por el Estado (Da Ros, 2007).

Actualmente se observa la tendencia de integrar unidades campesinas en asociaciones o cooperativas, atrayendo principalmente recursos públicos y privados hacia ellas. Sin embargo, esta práctica ha dado lugar a la creación de organizaciones de forma coactiva, careciendo de un propósito claro que represente el sentir y anhelo de todos sus miembros.

La posibilidad de lograr equilibrio entre rentabilidad y creación de beneficios tangibles en un período corto o medio implica, para cualquier asociación o cooperativa, la implementación de una estrategia centrada en establecer la confianza y la colaboración. Esta estrategia debería abordar aspectos como el desarrollo del liderazgo, la motivación, los mecanismos de comunicación, la divulgación de información, la negociación y la rendición de cuentas, la gestión de conflictos y la formulación de normas consensuadas basadas en principios compartidos como la solidaridad, la honestidad, la transparencia y el respeto a los activos e inversiones empresariales.

Peter Senge insta a que sean las propias organizaciones las que cuenten con la capacidad para abordar de manera innovadora los desafíos que éstas enfrentan, lo cual implica proporcionar capacitación a todo su personal, teniendo en cuenta que sus problemas no se solucionan con la simple responsabilidad de los directivos, a quienes se esperan soluciones mágicas de gestión individual, cuando más bien, se requiere la combinación de varias personas asumiendo diversos roles, que lideren de formas diversas (Bolívar, 2000).

La falta de claridad en los roles de liderazgo, así como las diferencias de opiniones sobre la gestión de las cooperativas, representan obstáculos para mejorar la eficiencia y la productividad. Además, la resistencia al cambio y métodos de dirección empíricos arraigados profundamente dificultan la eficacia y desarrollo de estos tipos de organizaciones. De ahí la necesidad de identificar factores que limitan o impiden promover un liderazgo colectivo más efectivo y orientado al crecimiento y la sostenibilidad de organizaciones asociativas. El objetivo de esta investigación se encaminó a identificar los factores que afectan el fortalecimiento del liderazgo colectivo en asociaciones y cooperativas rurales.

Materiales y métodos

Para el desarrollo de la investigación se asumió la modalidad mixta, al considerar que en esta se abordan metodologías cuantitativas y cualitativas. Se empleó el método histórico, el cual permitió realizar la sistematización relativa al desarrollo teórico existente en torno al objeto y el campo de acción de la investigación y la construcción del marco teórico referencial, a partir de la literatura precedente; así como la obtención de la información requerida.

El método hipotético deductivo permitió formular hipótesis y luego a partir de inferencias lógicas deductivas arribar a conclusiones. La conjunción de los métodos de inducción-deducción y abstracción-concreción, y de análisis-síntesis, facilitaron el proceso de sistematización e hicieron posible, además, arribar a las conclusiones derivadas del proceso investigativo. Por su parte, la observación científica permitió percibir directamente del objeto de estudio en la práctica.

Para la validación de la información recabada se contó con el juicio de expertos, que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar, & Cuervo, 2008). Se utilizó el método de Concordancia de Kendall o Coeficiente de concordancia W de Kendall. El cual es particularmente útil cuando se les solicita a los expertos asignarles rangos a los ítems. Este coeficiente evidencia el grado de asociación entre los expertos (M), por lo que constituye una medida de correlación utilizando rangos.

Este método se utiliza para ordenar en orden de prioridad un grupo de criterios, permitiendo además calcular la importancia de los criterios una vez ordenados. Consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento en orden descendente, de cada característica que se esté estudiando.

A partir de esta información, se calculó el Coeficiente de Concordancia W de Kendall, obteniéndose el mismo por la expresión siguiente:

$$W = \frac{2 \sum (\Delta^2)}{M^2(k^3 - k)} \quad (1)$$

Donde:

W: Coeficiente de Concordancia W de Kendall (0 <W< 1); si W ≥ 0,5 Confiable

M: cantidad de expertos (20)

K: número de atributos, características o criterios a evaluar (8)

Δ: Desviación del valor medio de los juicios emitidos. Este valor se determina a través de la siguiente expresión:

$$\Delta = \sum_{j=1}^m (a_{ij} - T) \quad (2)$$

Donde:

a_{ij}: juicio de importancia del atributo i dado por el experto j

T: factor de comparación (valor medio de los rangos).

$$T = \frac{1}{2} M(k + 1) \quad (3)$$

En la prueba estadística el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W), ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos. El valor de W oscila entre 0 y 1. El valor de 1 significa una concordancia de acuerdos total y el valor de 0 un desacuerdo total. El procesamiento estadístico de la encuesta se efectuó mediante el software estadístico SPSS V20.0.

Resultados-discusión

El método se aplicó en 5 pasos. Fueron seleccionados 20 expertos. Se tuvieron en cuenta como criterios de selección de expertos la pertenencia a alguna de las asociaciones cooperativas con resultados favorables de eficiencia, la experiencia de trabajo en este tipo de organización, poseer habilidades de comunicación.

Se diseñó y aplicó una encuesta, la cual se conformó con 8 propuestas a las cuales se les asignó una evaluación cualitativa de 1 a 5 con el fin de conocer la valoración acerca de las principales barreras que afectan el liderazgo colectivo (1 menor valor y 5 de mayor valor). Se solicitó a cada experto que seleccionara el valor en este rango, en correspondencia con su criterio acerca del ordenamiento en importancia de cada aspecto analizado.

Seguidamente se plantearon las hipótesis a probar con la realización a la aplicación del modelo propuesto, siendo:

H₀=Rechaza las barreras que afectan el liderazgo colectivo

H₁=Se acepta las barreras que afectan el liderazgo colectivo.

A continuación, se evaluó el nivel de concordancia o de consenso existente entre los expertos, a partir de la información que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Concordancia de Kendall

Barreras	Suma Aij	Suma-T	(suma-T) ²	Kij	% Incidencia
Estructura organizativa	110	-16.5	272.25	0.08696	8.695652
Recursos disponibles	130	3.5	12.25	0.10277	10.276680
Necesidades de capacitación profesional	150	23.5	552.25	0.11858	11.857708
Habilidades de comunicación	190	63.5	4032.25	0.15020	15.019763
Valores compartidos	175	48.5	2352.25	0.13834	13.833992
Confianza mutua	155	28.5	812.25	0.12253	12.252964
Resistencia al cambio	195	68.5	4692.25	0.15415	15.415020
Normas sociales	160	33.5	1122.25	0.12648	12.648221
	1265		13848	1	100

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de Concordancia de Kendall (W) obtenido es de 0.824286, lo cual indica que al ser $w \geq 0.5$, la opinión de los expertos es confiable. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta que efectivamente estos factores afectan negativamente el liderazgo colectivo.

En concordancia con la ponderación otorgada por los expertos, el mayor impacto se atribuye a la resistencia al cambio, seguido de las habilidades comunicativas y los valores compartidos por los miembros de la organización, así como las normas sociales y el fomento de la confianza mutua. Estos constituyen todos factores culturales, determinados por la subjetividad de los individuos.

En menor medida afectan los factores objetivo, o sea, los que requieren de recursos materiales o financieros como presupuestos para capacitación, modificaciones de la estructura organizacional o mejoramiento de la infraestructura disponible.

Ejercer el liderazgo dentro de las organizaciones agrícolas y comunitarias, cuya realidad socioeducativa de sus miembros es débil, representa un desafío complejo para el desarrollo de aquellas asociaciones, en donde sus asociados requieren habilidades especiales, y el liderar implicará un enfoque adaptativo, es decir, ajustar las estrategias y acciones según las circunstancias y las necesidades del grupo en evolución, reconociendo que no existe un enfoque único de ver y entender a la organización, sino que es necesario ser flexible y receptivo a los cambios y desafíos que puedan surgir, e impulsar a los miembros a conectar con ese nuevo contexto.

Con base a lo anterior, es fundamental comprender las necesidades y capacidades individuales para el trabajo asociativo de cada miembro del grupo, lo cual implica promover una comunicación clara y empática para establecer una relación de confianza que motive la participación activa (Espinoza Lastra & Gómez López, 2018). Además, el líder debe fomentar un ambiente inclusivo donde se valore la diversidad de experiencias y habilidades, permitiendo que cada persona aporte desde su perspectiva única. Esa relación de confianza irá reforzando el compromiso individual de todos los miembros.

Ese compromiso individual debe reflejarse en la disposición de cada uno para contrarrestar las debilidades que arrastran consigo al espacio colectivo, y apuntar a mejorar una serie de factores claves para el progreso colectivo. Los elementos esenciales identificados para el estudio del desarrollo organizacional abarcan diversos aspectos que influyen en el funcionamiento y la eficacia de una organización. Entre estos factores se encuentran la estabilidad, la participación activa de los miembros, la cohesión del equipo, el clima organizacional favorable, la colaboración en el trabajo en equipo, un liderazgo sólido y una comunicación efectiva (Szmulewicz, et. al., 2012).

Históricamente, los elementos culturales vinculados al liderazgo han sido pasados por alto por los investigadores. Sin embargo, en la actualidad, existe una tendencia notable en los estudios sobre este tema que apunta a considerar los factores contextuales y culturales en el desempeño del liderazgo (Espinosa, et. al., 2014; Terrazas, 2015). A pesar de los cambios en las estructuras organizacionales, los

avances tecnológicos y otros factores intervinientes en períodos de cambio constante, el liderazgo sigue siendo una fuerza motriz relevante y vigente (Prieto, & Fabelo, 2009) es analizar el Liderazgo y Capital Social, y como las redes se convierten en herramientas para el Desarrollo sostenible. En este orden de ideas, se presenta el liderazgo social como el proceso de construcción de un país, la búsqueda del diálogo como forma participativa de la sociedad, la promoción de la necesidad de una visión de largo y mediano plazo, Por su parte, en el paradigma del capital social para la construcción del desarrollo sostenible, el liderazgo se convierte en un asunto de florecimiento de habilidades y destrezas adquiridas en un proceso de aprendizaje social. La metodología utilizada en el presente artículo estuvo enfocada en una revisión bibliográfica, sustentada por los enfoques de la cual permitió concluir que se requieren mecanismos presentes en el liderazgo social que propicien aún más la participación (Prieto Pulido & Fabelo, 2009).

Una de los principales factores culturales para desarrollar liderazgo colectivo es la resistencia al cambio, que surge como resultado de la tradición arraigada en la cultura de una comunidad. Las prácticas y normas sociales establecidas a lo largo del tiempo pueden generar una resistencia significativa hacia nuevas formas de liderazgo que desafíen las estructuras de poder existentes. Esta resistencia se manifiesta en la reticencia a cuestionar las autoridades establecidas o en la falta de confianza en la capacidad de la comunidad o de las organizaciones para tomar decisiones colectivas.

En cualquier sociedad, es común observar que las élites emplean los recursos disponibles para obstaculizar reformas que puedan alterar el status quo. Sin embargo, la distribución del poder varía según la localidad; sociedades consideradas avanzadas han logrado en algún momento dado, establecer contrapesos que permiten a la sociedad civil, formar parte de las instituciones y de la construcción de las políticas públicas. Estos contrapesos surgieron de la creciente participación y capacidad de la sociedad civil para unirse en objetivos comunes. Por lo tanto, se considera que ciertos valores culturales son indispensables para fomentar la participación ciudadana, y estos valores se manifiestan cuando existen condiciones socioeconómicas propicias. En consecuencia, cuando la sociedad civil está más unida y sus miembros están más comprometidos con la defensa de sus derechos y agendas, es más probable que se observen acciones coordinadas que fortalezcan su posición frente a las élites (Castañeda, 2009).

Además, las normas sociales y los estereotipos de género también actúan como barreras significativas para el liderazgo colectivo. En muchas culturas, existe la percepción arraigada de que ciertos roles y responsabilidades están reservados para hombres o mujeres, lo que puede limitar las oportunidades de participación equitativa en procesos decisivos. Esto puede resultar en la exclusión de voces importantes y en la pérdida de diversidad en la toma de decisiones.

Bajo una óptica psicosociológica, el liderazgo es una faceta dentro de un continuo proceso de diferenciación de roles inserta en la dinámica de un grupo determinado. La manifestación del liderazgo surge cuando la distinción de

roles surge total o parcialmente de la interacción, e influyen las acciones de otros en la búsqueda de objetivos comunes (Luque, et. al., 2013).

Bajo esta óptica, Luque, et. al. (2013) afirma que esta aproximación a las normas y objetivos que el grupo comparte y valora conlleva a dos cosas: una centralización de la interacción y una ampliación del alcance grupal. A medida que se asciende en la jerarquía interactiva, aumentan las oportunidades para acceder a la información y, por ende, para dirigir el grupo. En este sentido, todos estos componentes están interconectados, reforzándose mutuamente para integrar el concepto de liderazgo colectivo.

La cultura de la cooperativa, incluyendo sus valores, normas y creencias compartidas, influye en la forma en que se practica el liderazgo colectivo. Una cultura que fomente la colaboración, la participación y el respeto mutuo facilitan el liderazgo colectivo. Para superar estas barreras culturales, es fundamental fomentar un cambio cultural que promueva la equidad, la inclusión y la participación activa de todos los miembros de la comunidad u organización.

Esto implica la sensibilización sobre los beneficios del liderazgo colectivo, la capacitación en habilidades de liderazgo colaborativo, la creación de espacios seguros para la expresión de diversas perspectivas y la promoción de una cultura de respeto mutuo y colaboración. Este enfoque puede ayudar a superar las barreras de la cultura social y permitir el florecimiento de formas más inclusivas y efectivas de liderazgo.

La participación de los asociados es otro factor esencial, ya que implica involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la resolución de problemas relacionados con su trabajo. Cuando los empleados se sienten valorados y escuchados, están más motivados para contribuir con ideas y esfuerzos hacia los objetivos comunes de la organización. La confianza mutua incentiva la disposición de los miembros para compartir responsabilidades y delegar el liderazgo.

En ese proceso, se debe establecer un entorno donde la honestidad y la verdad sean la norma, lo que garantiza que las decisiones se tomen de manera imparcial, sin individualismos, procurando el bien común. El liderazgo debe transmitirse con honestidad para cultivar un equipo íntegro, donde no exista temor a expresar la verdad, y se fomenten diálogos abiertos que promuevan opiniones saludables.

Por otra parte, las habilidades de comunicación efectivas pueden facilitar la toma de decisiones compartidas y la resolución de conflictos de manera colaborativa. Esto implica promover la capacitación y el desarrollo personal, ofreciendo oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para los objetivos del equipo. Asimismo, el liderazgo debe estar abierto a aprender de los demás y reconocer que el liderazgo no es una posición estática, sino un proceso de crecimiento constante. Para lograrse, favorece el trabajo en equipo y fomento de un ambiente de apoyo mutuo, promoviendo valores como la solidaridad y el respeto, donde todos se sientan valorados y parte importante del proyecto común.

Otro aspecto relevante consiste en promover la participación y el empoderamiento de los miembros de la organización. Cuando se detectan casos de individualismo, los líderes deben delegar responsabilidades y brindar oportunidades para que cada miembro del grupo contribuya con sus habilidades y conocimientos únicos. Esto no solo fortalece la cohesión grupal, sino que también aumenta la motivación y el compromiso de los individuos con los objetivos del equipo.

También la forma en que está estructurada la cooperativa, incluyendo sus políticas, reglamentos y procedimientos, impacta en la distribución del liderazgo y en la toma de decisiones colectivas. Una estructura organizativa clara y transparente puede facilitar la implementación del liderazgo colectivo. A su vez, los recursos financieros, técnicos y humanos que están a disposición de la cooperativa juegan un importante papel en la capacidad de los miembros para desempeñar roles de liderazgo de manera efectiva. La disponibilidad de recursos afecta la participación activa de los miembros y su capacidad para asumir responsabilidades de liderazgo.

Estas barreras, tanto objetivas como subjetivas, interactúan entre sí para en menoscabo del liderazgo colectivo dentro de las cooperativas rurales. El reconocimiento y la comprensión de estos factores son fundamentales para fomentar un liderazgo colectivo exitoso y sostenible en este tipo de organizaciones. Además, la gestión eficaz de la cooperativa, la identificación de metas claras y el establecimiento de canales de comunicación abiertos son aspectos fundamentales para garantizar que el trabajo en equipo y la colaboración impacten positivamente en la eficiencia y el éxito de la cooperativa rural en el contexto ecuatoriano.

Conclusiones

El liderazgo colectivo sigue siendo un fenómeno complejo y diverso, pero se reconoce que implica la capacidad de los individuos para influir en el grupo a través de un conjunto de cualidades, con el fin de alcanzar metas específicas. Sin embargo, la complejidad se vuelve mayor cuando el objetivo es que las asociaciones y cooperativas rurales se enrumben, y se vuelvan eficientes en su gestión, superando las limitaciones individuales de sus miembros, lo que indica la necesidad de seguir profundizando en su comprensión.

Las cooperativas enfrentan desafíos importantes en su búsqueda de adoptar modelos de liderazgo colectivo. Las barreras culturales, enraizadas en creencias, valores y prácticas sociales, representan obstáculos significativos para el desarrollo de liderazgos inclusivos y colaborativos. La resistencia al cambio, las habilidades comunicativas, los valores compartidos y el apego a las normas sociales son factores que deben superarse para promover un liderazgo más equitativo y participativo.

Es necesario fomentar un cambio cultural que promueva la equidad, la inclusión y la participación activa de todos los miembros de la comunidad u organización para reforzar el empoderamiento de los asociados y las acciones de liderazgo participativo. Esto implica concienciar sobre los beneficios del liderazgo colectivo, capacitarlos sobre ello y

crear los escenarios idóneos para la expresión de diversas perspectivas tendientes a generar autoconfianza. El empoderamiento y la participación activa de los miembros son fundamentales para el desarrollo del liderazgo colectivo.

La formación continua también desempeña un papel crucial en el desarrollo de liderazgos colectivos efectivos. La capacitación en habilidades de liderazgo colaborativo, el cooperativismo y la promoción de un cambio cultural hacia la inclusión y la participación activa son fundamentales para superar las barreras culturales y fomentar un liderazgo más equitativo y efectivo. Todo aquello con el empoderamiento de los miembros del grupo mediante la delegación de responsabilidades y el fomento de un ambiente de apoyo mutuo.

Referencias bibliográficas

- Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. In ICE de la Universidad de Deusto (Ed.), III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos (pp. 459–471). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=6544>
- Castañeda, G. (2009). Cultura, acción colectiva y cambio institucional. *Economía Teoría y Práctica, Número especial, 2*, 95–27. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018833802009000400005&script=sci_abstract&lng=es.
- Castro, A., & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología, 82*, 45–63. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.shib&db=psyh&AN=2005-14074-003&site=ehost-live&scope=-site&custid=gsu1>.
- Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 57, 249–284. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405710>.
- Dreyer, L. S., & Guzmán, L. M. (2007). Empoderamiento, participación y autoconcepto de persona socialmente comprometida en adolescentes chilenos. *Interamerican Journal of Psychology, 41*(2), 129–138. <https://www.redalyc.org/pdf/284/28441203.pdf>.
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición, 6*, 27–36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2981181>.
- Espinosa, J. C., Contreras, F., Espinosa, J. C., Uribe, A. F., & Barbosa, D. (2014). Patrones de liderazgo en la cultura regional: un análisis intersectorial. *Universidad y Empresa, 16* (27), 45–61. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4199/3061>.
- Espinoza, O. R., & Gómez, J. D. (2018). Associative Capabilities Index: Theoretical construction and methodological proposal for Solidarity Economy organizations. CIRIEC-España *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa., 94*, 285–316. <http://hdl.handle.net/10045/89171>.
- Luque, F. M., Rasero, L. S., & Arque, D. M. (2013). Liderazgo femenino: Un análisis de las diferencias de género en la formación y desarrollo de asociaciones de inmigrantes africanos. *Revista Internacional de Sociología, 71*(EXTRA 1), 141–166. <https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/538/560>
- Prieto Pulido, R. A., & Fabelo, R. A. (2009). Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* 11(1), 52–68. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312499004.pdf>
- Szmulewicz, E. P., Gutiérrez, V. C., & Winkler, Ch., K. (2012). Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Estudios y Perspectivas En Turismo, 21*, 1013–1034. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S185117322012000400012&script=sci_abstract&lng=pt.
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Perspectivas, 35*, 7–28. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332015000100002&script=sci_abstract.