



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

TEMA:

**Elementos claves para el liderazgo organizacional
contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una
organización eclesial.**

AUTOR:

Bravo Salazar, Josué Miguel

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

TUTORA:

Corte Romero, Carmen Susana

**Guayaquil, Ecuador
18 de febrero del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Bravo Salazar, Josué Miguel**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Trabajo Social**.

TUTORA

f. 

Lic. Corte Romero, Carmen Susana Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. 

Lic. Quevedo Terán, Ana Maritza Mgs

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bravo Salazar, Josué Miguel**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una organización eclesial**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Trabajo Social**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2025

EL AUTOR

f. _____

Bravo Salazar, Josué Miguel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Bravo Salazar, Josué Miguel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una organización eclesial**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero del año 2025

EL AUTOR:

f. _____

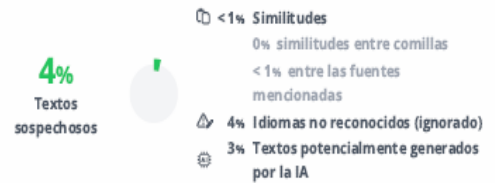
Bravo Salazar, Josué Miguel

REPORTE COMPILATIO



INFORME DE ANÁLISIS
magister

TESIS JOSUE MIGUEL BRAVO SALAZAR



Nombre del documento: TESIS JOSUE MIGUEL BRAVO SALAZAR.docx
ID del documento: ddd2cb28789ab61074c0a85a2f54b190e762f4f9
Tamaño del documento original: 4,7 MB
Autores: []

Depositante: Carmen Susana Corté Romero
Fecha de depósito: 12/3/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 12/3/2025

Número de palabras: 24.481
Número de caracteres: 171.546

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes de similitudes

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	TESIS.docx tesis #4a7e08 El documento proviene de mi grupo 12 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (238 palabras)
2	localhost Análisis jurídico del delito de tráfico de influencias por parte de fundo... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/13820/3/T-UJCSG-PRE-JUR-DER-MD-266.pdf.txt 8 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (182 palabras)
3	Fernando Espinel-Graduation Work.docx Fernando Espinel-Graduatio... #9e95df El documento proviene de mi grupo 7 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (184 palabras)

Firma de Estudiante

f. _____

Bravo Salazar, Josué Miguel

Firma de Docentes

f. _____
CORTE ROMERO CARMEN MGS.
TUTORA

f. _____
GILDA VALENZUELA, MGS.
COORDINADORA UIC B2024

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Padre Celestial y mi Señor Jesucristo por su guía en cada paso. A mi esposa Yvonne por su ánimo y motivación constante. A mis hijitos Samu, Migue y Jarom. A mi madre y padre, quienes me ayudaron a embarcarme en esta noble profesión. A mi suegra, a mis 5 hermanos, a mi cuñado Kevin Ramesh por su apoyo, y demás familiares, líderes, y amigos que no tendría espacio para agradecer. Y en particular a mi tutora docente Lic. Carmen Corte que con mucha calidad y calidez me brindó su conocimiento y soporte para guiarme durante todo este emocionante y gratificante proceso. No puedo dejar de mencionar a la Dra. Ana Quevedo y Máster Gilda Valenzuela y demás docentes que con mucha diligencia me brindaron constante luz durante estos semestres.

Josué Bravo Salazar

DEDICATORIA

A mi Padre Celestial y mi Señor Jesucristo quienes me dan su luz, y me han brindado salud y protección para estar aquí.

A mi esposa Yvonne que día a día me ha brindado amor, fortaleza y ánimo para no claudicar.

A mis hijitos Samu, Migue y Jarom que con ternura me alumbraban con una linterna y su sonrisa radiante para poder estudiar.

A mi madre Nila que no está aquí pero siempre ha guiado mis pasos y a mi padre José que aún tengo la dicha de su compañía.

Finalmente dedico a todos los que deseen pedir, buscar y hallar la esperanza de un mundo mejor.

Josué Bravo Salazar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS

CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Corte Romero, Carmen Susana
TUTORA

f. _____
Quevedo Terán, Ana Maritza
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____
Valenzuela Triviño, Gilda Martina
COORDINADORA DEL ÁREA

f. _____
Beccar Varela, Julio María
DOCENTE Oponente

ACTA DE CALIFICACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS (Cod. 10)
CARRERA TRABAJO SOCIAL (R) (Cod. 429)
PERIODO B-2024 (Cod. 12930)

ACTA DE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

El Tribunal de Sustentación ha escuchado y evaluado el Trabajo de Titulación denominado "ELEMENTOS CLAVES PARA EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEO. PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN ECLESIAL", elaborado por el/la estudiante JOSUE MIGUEL BRAVO SALAZAR, obteniendo el siguiente resultado:

Nombre del Docente-tutor	Nombres de los miembros del Tribunal de sustentación		
CARMEN SUSANA CORTE ROMERO	ANA MARITZA QUEVEDO TERAN	GILDA MARTINA VALENZUELA TRIVIÑO	JULIO MARIA BECCAR VARELA
Etapas de ejecución del proceso e Informe final			
10 / 10	10.00 / 10	10.00 / 10	10.00 / 10
	Total: 30 %	Total: 30 %	Total: 40 %
Parcial: 50 %	Parcial: 50 %		
Nota final ponderada del trabajo de título: 10.00 / 10			

Para constancia de lo actuado, el (la) Coordinador(a) de Titulación lo certifica.



Firmado electrónicamente por:
GILDA MARTINA
VALENZUELA
TRIVIÑO

Coordinador(a) de Titulación

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Antecedentes	4
1.1.1 Antecedentes contextuales	4
1.1.2 Antecedentes Investigativos	7
1.2 Definición del problema de investigación	12
1.3 Preguntas de investigación	17
1.3.1 Pregunta Principal.....	17
1.3.2 Sub preguntas.....	17
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 Justificación	18
CAPÍTULO 2: MARCOS REFERENCIALES	21
2.1 Marco conceptual.....	21
2.1.1 Líder	21
2.1.2. Liderazgo organizacional	23
2.1.3 Tipos de liderazgo	28

2.1.4. Liderazgo transformacional.....	30
2.1.5 Liderazgo Ético.....	32
2.1.6 Inteligencia emocional.....	34
2.1.7 Cultura organizacional.....	38
2.1.8 Resiliencia y adaptabilidad.....	39
2.1.9. Organización Eclesial.....	43
2.2 Marco normativo	45
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	49
3.1 Enfoque de la investigación	49
3.2 Tipo y nivel de nivel de investigación	50
3.3 Método de investigación	50
3.4 Universo, muestra y muestreo	51
3.5 Formas de recolección de la información.....	51
3.6 Formas de análisis de la información.....	52
CAPÍTULO 4:	53
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
CAPÍTULO 5:	78
CONCLUSIONESY RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tipos de organizaciones eclesiales</i>	44
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Estrategias para desarrollar la inteligencia emocional.</i>	37
Figura 2	<i>Características de la resiliencia y la adaptabilidad.</i>	41
Figura 3	<i>Pirámide de Kelsen para el marco normativo.</i>	46

RESUMEN

El liderazgo organizacional contemporáneo ha ido en constante evolución, con diversos estudios y análisis a fin de potenciar su impacto para el crecimiento de las instituciones. Dentro del campo de las organizaciones eclesiales, se vislumbra al liderazgo con dimensiones que no solo incluyen lo administrativo sino también lo ministrativo, donde el engranaje y motor incluyen valores espirituales y principios éticos reconocidos universalmente que permiten orientarse hacia una convivencia solidaria y pacífica. Desde el lente del trabajo Social es de alta importancia y guarda relación al analizar como los estilos de liderazgo aplicados, tienen impacto en la participación comunitaria, la cohesión social, el bienestar y desarrollo del ser humano. Haciendo uso de elementos clave que fortalezcan el respeto, la inclusión, justicia y equidad.

Así también se identifican sus percepciones sobre lo que significa ser un líder, los tipos de liderazgo que predominan en este tipo de organizaciones, y algunos elementos clave que son convergentes y transversales en los diferentes estilos de liderazgo. Para tal efecto se presenta con un enfoque cualitativo, basado en entrevistas a líderes, líderesas y miembros activos (mujeres y hombres) a fin de relacionar y entender su impacto y experiencias dentro de la comunidad eclesial, lo cual hace visible lo imperativo de un liderazgo efectivo y contemporáneo, que brinde espacios de desarrollo integral al favorecer un ambiente de respeto, apoyo enmarcado en los derechos humanos, equidad, y justicia social.

Palabras Claves: (Liderazgo organizacional, liderazgo de servicio, liderazgo ético, resiliencia y adaptabilidad, inteligencia emocional, empatía, liderazgo tradicional, innovación, liderazgo coachingentrenamiento)

INTRODUCCIÓN

El liderazgo organizacional contemporáneo es clave para la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones, inclusive aquellas que tienen una visión y objetivos de carácter eclesial o espiritual. Si bien las metas y resultados que busca cada una, puede variar al enfocarse solo en el crecimiento temporal y/o económico, como es el caso de las organizaciones con fines de lucro; y por otro lado las organizaciones eclesiales buscan una transformación y desarrollo constante en la formación espiritual y de trascendencia del ser humano; al mismo tiempo que buscan mitigar las diversas problemáticas sociales resultantes de la inequidad, exclusión e intolerancia. En consecuencia, ambos casos ponen en uso principios de liderazgo y valores a fin de alcanzar su objetivo y visión ideal. Para tal efecto este estudio se basa en identificar los elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo y las percepciones de la comunidad de una organización eclesial.

En el capítulo I se detalla el planteamiento del problema, exponiendo los antecedentes contextuales e investigativos al abordar algunos estudios extranjeros y nacionales en base al liderazgo organizacional y algunos dentro del contexto eclesial. Aterrizando nuestro problema de investigación, las preguntas y objetivos que marcaran la ruta de estudio. En el capítulo II, se describen los marcos teóricos referenciales en base a liderazgo organizacional, los diferentes tipos y estilos de liderazgo, así como como su marco normativo. Luego en el Capítulo III, se mencionan la metodología de investigación, usando un enfoque cualitativo de tipo descriptivo analítico, y un método deductivo inductivo. Además de aplicar entrevistas semiestructuradas

a 13 participantes que incluyen a obispos, lideresas y miembros. Seguidamente el capítulo IV, se visibiliza los resultados después de un análisis por codificación temática a fin de identificar patrones y categorías emergentes en acuerdo a las percepciones de líderes y miembros sobre el liderazgo y estilos, elementos clave convergentes dentro del liderazgo, los tipos de relaciones en base a sus actividades e interacciones y sus estrategias puestas en uso al ejercer el liderazgo eclesial. En el capítulo V, se dan recomendaciones que permitan potenciar, mejorar y fortalecer el liderazgo dentro de la organización eclesial, enfatizando las áreas de capacitación en la mediación de conflictos y comunicación asertiva, así también afianzar conocimientos básicos en cuanto a la prevención, reconocimiento y respuesta ante casos de violencia que afectan a mujeres y niños(as) entre otras problemáticas sociales dentro de la comunidad.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes contextuales

El término organizacional abarca factores internos y externos que forman parte del funcionamiento de una organización. Según Sánchez (2021) se incluye la cultura, estructura, procedimientos y la forma en que interactúa con su entorno. Abordando las organizaciones religiosas, Zuriaga (2024) señala que esta estructura organizacional involucra a los fieles que integran la comunidad, las manifestaciones religiosas, las alianzas con otras entidades y estos ejercen impacto en la comunidad local.

En Ecuador, las prácticas de liderazgo organizacional han ido evolucionando hacia modelos más de intercambio y éticos. Según Forbes Ecuador (2024) el 65% de las empresas ecuatorianas optan por el liderazgo responsable, y lo enfocan en la ética, responsabilidad social y valores. Además, se puede observar una creciente adopción de prácticas que promueven la adaptabilidad y la resiliencia, esto permite a las organizaciones enfrentar cambios constantes y problemas emergentes (Reyes y Molina, 2020).

En este sentido, la trayectoria del liderazgo eclesiástico en Ecuador refleja el impacto de los cambios históricos, sociales y culturales del país. A partir del siglo XX, la Iglesia Católica tuvo una influencia elevada en la política y sociedad, para ello, siguió un modelo confesional y centralizado instaurado

por Gabriel García Moreno en el siglo XIX. Este modelo integraba las funciones eclesiásticas y estatales (Asitimbay, 2024; Ayala, 2023).

Posteriormente, existió una evolución de este enfoque hacia formas más descentralizadas e inclusivas, especialmente a raíz del Concilio Vaticano II. El Vaticano, impulsó una gran participación de los laicos y los orientó hacia la defensa de los pobres. De igual forma, en Ecuador, esta reforma se reflejó en líderes como Monseñor Alberto Luna Tobar, quien durante su misión en Cuenca entre los años 1981 y 2000 promovió la justicia social y el fortalecimiento de la inclusión en la comunidad (Asitimbay, 2024)

Las entidades religiosas en Ecuador han optado por acercarse a las comunidades adyacentes a donde se ubican estas. Promoviendo el liderazgo eclesiástico, la cooperación y la solidaridad. En iniciativas que abordan los problemas sociales como la pobreza y la desigualdad y adaptándose a los cambios de los nuevos tiempos (IJSUD, 2024; Walker, 2021).

En este sentido, Ayala (2023) menciona que los cambios generados son un esfuerzo por alinear la misión de la iglesia y adaptarlas a la realidad de cada localidad. Además, los líderes devotos y laicos trabajan en conjunto para decidir a donde enfocar sus esfuerzos, reflejando una renovación del estilo de liderazgo.

Guayaquil, una de las ciudades más importantes de Ecuador, como centro económico y puerto de entrada al país, muestra una cultura diversa y dinámica con una sólida identidad regional. Sobre este particular, Fernández et al. (2021) enfatiza que en la ciudad porteña se trabaja para fomentar en las

empresas la promoción del trabajo comunitario y el liderazgo conjunto en toda la sociedad guayaquileña.

Sin embargo, a pesar de existir retos particulares de esta zona del país, como la inseguridad y la crisis energética, los lugareños demuestran una alta capacidad para aplicar la resiliencia y organización ante las adversidades. Elementos como estos, son esenciales para determinar cómo la comunidad aprecia y entiende el papel del liderazgo dentro y fuera de las organizaciones (Fernández et al., 2021).

Desde el ámbito de la iglesia, el liderazgo contemporáneo se orienta en el servicio a la comunidad inspirado en la figura de Jesucristo (Wiebe, 2020). En el cual suma esfuerzos para sociabilizar con sus miembros y no miembros al invitarles a participar en sus actividades recreativas, sociales, de servicio comunitario y religioso, de esta forma se busca dar respuesta a las necesidades locales.

De igual forma el liderazgo transformacional ha marcado un hito importante al ser aplicado de maneras significativas en las distintas comunidades eclesiales. Como muestra Ayala (2023), estas diferencias van de la mano con la inspiración y motivación que expresan de forma voluntaria los miembros de cada grupo religioso. Tomando en consideración también su bagaje cultural y tendencias sociales, a fin de generar una Iglesia de puertas abiertas con énfasis en la inclusión y a los cambios del mundo moderno.

Así también desde el punto de vista del liderazgo participativo Quiroz (2023) nos muestra la necesidad de hacer más participativa a los miembros de una comunidad en la ciudad de Guayaquil, a fin de tomar parte esencial en

torno a las decisiones en temas relacionados a la salud, educación, y organizaciones no gubernamentales. En definitiva, los objetivos de un liderazgo participativo deben generar mayor fomento ante las iniciativas y ejecución de proyectos para el beneficio social (Vera, 2024).

Además, las cualidades que se han mencionado en base al liderazgo organizacional van a destacar la ética la resiliencia y una iniciativa colectiva. Dicho en palabras de Vera (2024) aporta a una dinámica donde las organizaciones eclesiales aspiran al liderazgo de una forma proactiva para brindar un mayor vinculo de pertenencia o afiliación, generando así de manera más sostenible la principal misión de la iglesia.

Por tanto, podemos concretar que, desde una perspectiva eclesial dentro de esta región, prima la aceptación de un liderazgo comunitario donde la activa participación de simpatizantes, miembros y/o feligreses fomenta la colaboración unánime. Así también el liderazgo carismático motiva por su empatía e interés genuino, y el liderazgo jerárquicotradicional se mantiene vigente más particularmente por la Iglesia Católica (Ayala, 2023).

1.1.2 Antecedentes Investigativos

En esta parte se expone la revisión de algunas investigaciones nacionales, así como internacionales donde se aplican primordialmente enfoques cualitativos y de tipo estadísticos, usando como base las dinámicas en cuanto al liderazgo dentro de comunidades religiosas. Cada estudio seleccionado brinda información en cuanto a los diversos tipos y/o estilos de liderazgo y como impactan entorno a sus tradiciones y comunidades.

1.1.2.1 Antecedentes internacionales

Fuentes et al. (2021). Analizaron las literaturas disponibles sobre el liderazgo organizacional. A fin de lograr su objetivo, usaron un análisis de redes y la técnica de la bibliometría. En la misma se develan algunos indicadores en torno al tema investigado. Por consiguiente, el evidenciar sus resultados condensan al liderazgo organizacional como una fuente de aporte a la eficiencia en las empresas, lo cual fortalece atributos necesarios como la templanza, justicia, prudencia lo cual potencia de forma positiva los equipos.

Por su parte, Torner (2024), hace un análisis sobre como el liderazgo ético guarda relación con el compromiso organizacional de 448 empleados dentro del sector eléctrico. De ahí afirma que la motivación intrínseca es el puente que conecta al liderazgo ético con el compromiso afectivo. Sin embargo, no tiene influencia significativa en la continuidad del compromiso normativo. Incluso aborda como la percepción de obligación esta ligada a un compromiso normativo mientras que lo afectivo es algo de formación ética y como el líder percibe el apoyo de su equipo.

Otros autores que han aportado con sus investigaciones en relación al tema del liderazgo destacan Coronado et al. (2023). En el cual incluye a 60 empleados participantes voluntarios usando un diseño experimental que incluían la prueba y posprueba. En consecuencia, de ejecutar un programa de liderazgo se evidencio un aumento diciente en la percepción de cultura organizacional iniciando con un 23.3% y finalizando con un 60%.

Cabe destacar también a Correa et al. (2023), en el cual escudriñaron que rol juega la ética en los lideres para fortalecer desde la moral a la cultura

organizacional. Para tal efecto aplicaron un método cualitativo dentro del Instituto para Niños Ciegos y Sordos del Valle del Cauca. Los datos revelaron que a través de mecanismos éticos los líderes logran transmitir valores y conductas que promueven la moral organizacional. Entre las principales tácticas que sobre salen están la formación de normas informales de conducta, el desarrollo de programas éticos y la selección de nuevos talentos alineados con los valores institucionales.

En la investigación de Zuzzete et al. (2023), titulada “Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares”, los investigadores emplearon una metodología de revisión sistemática de 25 artículos. Los hallazgos mostraron que el liderazgo transformacional de los directores tuvo un impacto significativo en la percepción del clima organizacional. Demostrando que la motivación actúa como un mecanismo para promover la colaboración entre los colaboradores de la organización.

Por su parte, los autores Muro y Pereda (2021), en su obra titulada “Liderazgo tradicional y sistema organizacional institucionalizado en el mantenimiento de la tradición religiosa en El Pueblito, Querétaro, México”, utilizar un estudio experimental y trabajo de campo para cumplir su objetivo. Encontraron que al distribuir la comunidad en estructuras organizativas firmes, mantuvieron las tradiciones frente a los retos actuales. Adicionalmente, se observó un liderazgo tradicional que se mantuvo entre los líderes religiosos y la comunidad facilitando la unión social.

González et al. (2017), en la investigación titulada “Liderazgo organizacional y responsabilidad socioambiental, una mirada desde la complejidad y postmodernidad”, emplearon una metodología de enfoque cualitativo. Con la cual pudieron identificar que los líderes de organizaciones actuales deben integrar valores humanos y desarrollar la conciencia colectiva, lo cual les permitirá enfrentar los problemas futuros y mantener el bienestar colectivo.

Otro estudio realizado en Venezuela por de Vizcaíno (2019) tuvo como propósito revisar los principales postulados teóricos del liderazgo organizacional y su relación con la personalidad y la inteligencia emocional. La metodología fue un análisis descriptivo, con instrumento aplicado a 14 líderes de 200 organizaciones. Los resultados afirmaron que la reflexión y el liderazgo amigable tienen correlaciones significativas con el liderazgo transformacional. Conjuntamente, se identificó que las percepciones y atribuciones de los seguidores, junto con el contexto organizacional, también son importantes en la efectividad del liderazgo.

Por otra parte Codina (2017) analizó los factores que han impulsado el interés creciente en el liderazgo en las últimas dos décadas, además las tendencias contemporáneas en este campo. Para ello, utilizó un análisis bibliográfico. El autor identificó que los cambios en la intensidad competitiva, impulsados por la desregulación de mercados y los avances tecnológicos, y una mayor complejidad organizacional, requieren enfoques innovadores de liderazgo. Además, el investigador resaltó la necesidad de diferenciar el liderazgo de la dirección, desmontando mitos como que los líderes nacen con habilidades innatas o que el carisma es su único atributo.

1.1.2.2 Antecedentes nacionales

La investigación de Sánchez et al. (2014), presentó el objetivo de analizar cómo los modelos de liderazgo transaccional, transformacional y trascendente interactúan a través de dinámicas de influencia, motivación e intercambio. Para cumplir con este propósito, se realizó una revisión de más de 230 fuentes académicas. Como resultado, encontraron que el liderazgo relacional sobresale por su capacidad de construir cohesión y confianza en las relaciones laborales. Además, que el liderazgo transformacional motiva el cambio organizacional mediante la motivación intrínseca, mientras que el liderazgo trascendente pone en el centro la contribución social.

Gonzáles et al. (2018) realizar una exploración del impacto del liderazgo transformacional en una empresa de la ciudad de Ambato. Para cumplir el fin propuesto plantear un enfoque cualitativo dónde utilizaron instrumentos como la encuesta y la entrevista a una muestra de 50 empleados del área administrativa y técnica de la organización. Observándose que el modelo de liderazgo desarrollado en la entidad potencia la motivación, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Aunque también encontraron problemas en la comunicación interna y falta de comprensión por parte de las autoridades, que afectan negativamente el rendimiento organizacional.

La investigación de Santander y Lara (2024) examinó el tema organizacional en contextos de cambio continuo, en países como Ecuador y Venezuela. Empleando un enfoque cualitativo, hicieron una revisión de la literatura y encontraron que los estilos de liderazgo transformacional y democrático son los más adecuados para impulsar ambientes laborales que

generan confianza, creatividad e innovación. Recomendando hoy un liderazgo adaptativo y personalizado que se enfoque más en las relaciones humanas.

1.2 Definición del problema de investigación

Se entiende por liderazgo organizacional aquel que es capaz de influir positivamente en un colectivo de personas para alcanzar metas comunes. Santander y Lara (2024) encontraron que el liderazgo gestionado de manera efectiva fomenta el desarrollo individual y colectivo. Mientras tanto, Muro y Pereda (2021) mencionan que esto implica inspirar, motivar y establecer estrategias y acciones dentro de la organización.

Por su parte las instituciones religiosas abordan el liderazgo organizacional a través de objetivos institucionales e incorporan valores espirituales puesto que promueve un equilibrio entre la misión que les es conferida y el bienestar de la comunidad. En este sentido, Codina (2017), manifiesta que la visión estratégica permite la claridad para plantear objetivos y comunicar con propósito. En este mismo orden de ideas Vera (2024), considera que los líderes pueden transformar y ayudar hacia un cambio transformador en entornos dinámicos, asegurando que la organización sea más receptiva a las nuevas realidades.

Las ideas anteriores ponen de manifiesto que los líderes pueden tomar mejores decisiones y enfrentar situaciones adversas o complejas con determinación y enfoque. Chaparro (2015) destaca que las habilidades de comunicación son esenciales para mantener relaciones basadas en la confianza y en el entendimiento, así como para gestionar equipos fomentar la unión y desarrollar el talento humano.

Por todo lo anteriormente expuesto, un buen liderazgo organizacional tendrá éxito según su capacidad de transformación e inspiración a través de la visión motivadora y clara, dentro y fuera de la organización. Sobre el tema Coronado et al. (2023) explican que a través de la empatía se puede comprender y atender las necesidades de los colaboradores. Dónde el liderazgo colaborativo impulsa el trabajo en equipo y motiva al desarrollo conjunto de soluciones.

Según Ayala (2015), los estilos de liderazgo pueden variar de acuerdo a las necesidades de cada organización. El autor comenta que el estilo autócrata centraliza el poder en el líder y es útil en situaciones críticas donde se requiere el dominio y control inmediato. No obstante, el liderazgo democrático puede promover la interacción directa de los colaboradores y a su vez fortalecer el compromiso individual y la creatividad.

En otro orden, el liderazgo laissezfaire fomenta la autonomía de los empleados y es más conveniente para equipos altamente capacitados (Vidales et al., 2024). En este punto se puede decir, que existe una perspectiva complementaria para los enfoques transformacional y transaccional, ya que priorizan la motivación personal y el deseo de cumplir objetivos mediante incentivos.

El liderazgo organizacional en Ecuador ha evolucionado con enfoques más éticos y tecnológicos. Según Izquierdo et al. (2017), se ha observado un aumento en el interés por el liderazgo ético orientado a combatir la corrupción y fomentar la transparencia. Al mismo tiempo la integración tecnológica ha

permitido transformar la manera en que se gestionan las organizaciones, permitiendo optimizar los procesos a través de la digitalización.

Al estudiar de manera integral el tema en las organizaciones eclesiales se vislumbran algunas convergencias donde el liderazgo busca integrar y abordar de manera integral las necesidades y carencias que se perciben o identifican de manera especial en las áreas con grupos sociales o miembros más vulnerables.

Tomando como ejemplo a Santander y Lara (2024) quienes validan de manera conjunta como un recurso humano motivado, su capacidad de innovar y adaptarse para lograr exitosamente metas y objetivos comunes son factores claves que identifican un liderazgo organizacional fortalecido. A su vez advierten sobre la resistencia al cambio, o las percepciones de sobrecarga e incluso falta de formación técnica o destrezas que se elevan como obstáculos que abren la posibilidad de afectar de manera negativa las estrategias aparentemente efectivas.

Por consiguiente, en esta investigación identificaremos elementos clave para el liderazgo organizacional moderno tomando como punto de referencia las percepciones de la comunidad en una institución eclesial. Debido a la magnitud de problemáticas que manejan las organizaciones de ámbito espiritual o religioso este tema es de vital importancia. Tributa de igual manera a nuestra profesión la cual busca también la justicia social, y derechos humanos enmarcados en la integración de estilos de liderazgo adaptativos y éticos tomando en cuenta las dimensiones culturales, simbólicas y

estructurales a fin de responder a los fenómenos y problemáticas contemporáneas.

A su vez vale la pena mencionar que liderazgo no se limita a funciones directivas o administrativas, por el contrario, debe funcionar como un eje y engranaje para la fortaleza de la unidad social, la identidad cultural y promover valores (Sánchez et al., 2014; Wiebe, 2020).

Tomando con ejemplo a un líder efectivo dentro de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días se encuentra el Elder Jeffrey R. Holland perteneciente al cuórum de los doce apóstoles, donde enseña a jóvenes universitarios y refiere 6 principios esenciales para un liderazgo semejantes a los de Jesucristo. Enfatiza que el corazón del liderazgo se basa en el amor hacia las personas que dirigen. También el aprovechar cada oportunidad para maximizar el potencial de las personas en su entorno reconociendo sus fortalezas para luego brindar una guía u orientación en cuanto a debilidades o comportamientos a mejorar. Elegir una causa que promueva la inclusión y altruismo es otro elemento clave que menciona a fin de establecer una relación de confianza y facilitar la conexión de las personas con más redes de apoyo. Suma también la lealtad combinada con resiliencia, lo que permite generar un liderazgo más participativo, donde las comunidades miembros o no miembros aportan y se involucran a ser parte de la solución, es decir cuando se les escucha y se les sirve, se convierten en un líder y al mismo tiempo un siervo. Finalmente saber dar crédito a los demás antes que así mismo, y saber cuidarse de forma adecuada su propio bienestar y salud integral. (La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días 2020a; Walker, 2021)

En definitiva, es crucial alinear metas organizacionales tomando en cuenta los tiempos cambiantes, problemáticas que demandan soluciones sostenibles y una inclusión real. En acuerdo a Santander y Lara (2024) surgen tendencias que exigen a líderes nuevas formas de gestionar cuestionando a sus estructuras o modelos tradicionales.

Algunas limitantes que las instituciones religiosas enfrentan son los desafíos para innovar dentro de un liderazgo más inclusivo y contemporáneo. Además, se debe tomar en cuenta un balance que no invisibilice las necesidades actuales de sus comunidades junto a sus expectativas y al mismo tiempo no pierda la esencia de sus tradiciones. Y primordialmente cuando en los líderes hay carencia de humildad y empatía son percibidos como autoritarios, lo cual puede generar barreras que dividen al líder con sus miembros impidiendo esa conexión espiritual y emocional (Goleman, 2000).

De manera similar se pone de manifiesto problemas de desmotivación interna lo que desestabiliza el progreso de la membresía y comunidad del entorno. Por lo cual es imperativo fomentar y fortalecer un modelo de liderazgo con valores organizacionales (Chávez et al., 2022).

Además, Rinne (2015) coincide en que las dimensiones sociales y administrativas integran a las espirituales examinando en su estas características y elementos que pueden repercutir en las comunidades para generar colaboración social y valores.

Por tal motivo La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días (2024) se esmera para asegurar que sus líderes ejerzan un liderazgo que no busque competitividad sino servicio desinteresado y genuino. Buscando un

bienestar integral del ser humano junto a su valor incalculable como persona y con potencial de desarrollo holístico.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta Principal

¿Cuáles son las percepciones de los miembros sobre liderazgo organizacional en una comunidad religiosa, identificando el estilo de liderazgo, las dinámicas y las estrategias?

1.3.2 Sub preguntas

1. ¿Qué percepciones tienen los obispos y líderes participantes en torno a los tipos de liderazgo?
2. ¿Cómo las relaciones entre líderes y miembros influyen en el desempeño de sus actividades de liderazgo?
3. ¿Qué estrategias aplicadas por los líderes se consideran las más idóneas para alcanzar los objetivos?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar las percepciones de los miembros sobre el liderazgo organizacional en una comunidad religiosa, identificando el estilo de liderazgo, las dinámicas internas que lo sustentan y las estrategias implementadas, con el propósito de comprender su influencia en la cohesión comunitaria, la sostenibilidad de las tradiciones religiosas y el fortalecimiento de los valores espirituales que guían la organización.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Conocer las percepciones que tienen los obispos y líderes participantes en torno a los tipos de liderazgo.
2. Identificar como las relaciones entre líderes y miembros influyen en el desempeño de sus actividades de liderazgo.
3. Determinar las estrategias aplicadas por los líderes, que se consideran las más idóneas para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.5 Justificación

Este estudio nace de la necesidad de entender cómo los miembros de una comunidad religiosa perciben el liderazgo organizacional y cómo este afecta las dinámicas internas y la sostenibilidad de sus valores y prácticas, en un mundo que cambia constantemente debido a transformaciones sociales y culturales.

La importancia de la investigación radica en que permitirá identificar los aspectos claves del liderazgo organizacional que podrían aplicarse en otras comunidades con características similares. Además, ayudará a los líderes religiosos a conocer los retos actuales, como la resistencia al cambio, la adaptación a las nuevas tecnologías y la necesidad de promover un liderazgo ético que motive a los miembros de su comunidad.

En cuanto al impacto para la institución, este estudio proporcionará información que puede aportar a conocer la percepción que tienen los obispos y líderes participantes en torno a los tipos de liderazgo. Identificar como la relación entre líderes y miembros influye en el desempeño de sus actividades de liderazgo y determinar las estrategias aplicadas por los líderes, que se

consideran las más idóneas para el alcance de los objetivos organizacionales. También ofrecerá recomendaciones concretas para que los líderes puedan desarrollar un estilo de liderazgo que se ajuste mejor a las necesidades de la comunidad y que esté orientado a cumplir sus objetivos espirituales y sociales.

Como pertinencia académica, se contribuirá a generar conocimiento en un área poco investigada en el contexto ecuatoriano. Para la carrera, representa una gran oportunidad de aportar sobre cómo funcionan los modelos de liderazgo en entornos culturales y espirituales específicos. Esto ayudará al investigador a conectar los conceptos aprendidos en clase con situaciones reales, fomentando un enfoque más integral y práctico de su formación profesional. Cabe recalcar que su contribución se vincula directamente con el objetivo específico de la Agenda Nacional de nuestro país al fortalecer la cohesión social y los valores comunitarios. De la misma manera, liderazgo en eclesial puede propiciar un fomento del desarrollo humano integral, enfoque prioritario en diversas políticas públicas (Benedicto XVI, 2009). También contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En particular, el ODS 4 Educación de calidad que promueve la formación de líderes y el desarrollo de habilidades; el ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico puesto que está vinculado a la mejora de la gestión y la sostenibilidad de las organizaciones; y el ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas la cual señala la importancia del liderazgo ético para el fortalecimiento de instituciones inclusivas y responsables. Así también aporta a la línea de investigación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil que corresponde a las Dinámicas sociopolíticas, instituciones jurídicas y democracia enmarcada en la Ciudadanía y Derecho Global puesto que las

organizaciones eclesiales usan el liderazgo organizacional para fomentar la ciudadanía responsable, que se centra en sociedades particulares, pero se adhiere a los principios ya mencionados.

CAPÍTULO 2: MARCOS REFERENCIALES

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Líder

Según manifiestan Montañez et al. (2022) un líder no es solo un jefe, es un catalizador del cambio, un modelo de comportamiento y un facilitador del éxito colectivo. Este dentro de cualquier organización es una figura central, ya que no es una persona que ocupa una posición de autoridad, sino de quien posee la capacidad de inspirar, motivar y guiar a un grupo hacia la obtención de objetivos en común.

Un buen líder es alguien que entiende los requerimientos del equipo y se orienta de manera verdadera al bienestar, pues la conexión humana es necesaria para la edificación de relaciones sustentadas en la confianza y el respeto mutuo (Baque et al., 2020). Además, un líder efectivo reconoce la individualidad dentro del equipo es única, con habilidades, experiencias y perspectivas que engrandecen el trabajo en conjunto.

2.1.1.1 Cualidades esenciales de un líder

Lo que define a un líder no son solo las cualidades o habilidades sino más bien su influencia dentro de su entorno inmediato, siendo una fuente de guía, de motivación al inspirar a los demás a su objetivo común, dando al mismo tiempo oportunidad de desarrollo integral en su equipo o comunidad. De ahí que Maxwell y Hoskins (2021) destacan por su experiencia y ser expertos al indicar ciertos atributos con los cuales un líder no nace, sino que

va forjando como el ser empático, saber escuchar o percibir las emociones y sentimientos de los demás, lo cual da como resultado la cohesión y un ambiente saludable y positivo en el campo laboral u organizacional.

Así mismo, es un elemento importante una comunicación asertiva, donde la claridad sea una cualidad del líder, dando objetivos e ideas que cada miembro del equipo o participantes puedan asimilar y comprender. Esto no es solamente para hacer más fácil el trabajo o cumplir su misión, sino para garantizar una línea trazada en todos los objetivos propuestos. De igual manera los constantes cambios hacen imprescindible el ser adaptable, es decir que el líder pueda tener capacidad de ajustar alguna o varias estrategias mostrando flexibilidad ante problemáticas emergentes.

En esta misma línea se encuentra la integridad, en donde el líder se forma con valores universales y éticos, lo cual le permite no solo hablar a su equipo o comunidad sino ser un modelo para seguir. Dando de esta forma credibilidad a sus objetivos y requerimientos al momento de acudir a los demás. Esto promueve una sinergia que va despertando cada vez más entrega e integración, se puede decir por tanto que es una de las capacidades más efectivas que puede distinguir a un verdadero líder al proyectarse e inspirar a los demás. (Maxwell y Hoskins, 2021).

2.1.1.2 El impacto del liderazgo en el equipo

El liderazgo en el equipo influye directamente en el impacto personal y colectivo. Es aquí donde se busca el compromiso del líder para saber escuchar a los demás, no solo exigir resultados inmediatos, sino poder orientar en su crecimiento profesional y desarrollo de manera personalizada.

Como cita Torner (2024), el ser creativo permite evolucionar y hacer partícipe a todo su equipo de trabajo en una comunidad autentica, donde fluyen de manera libre y espontanea las ideas, en contraste un liderazgo que no incluye estas características conlleva conflictos, una visión poco clara y desmotivación.

En un contexto contemporáneo, el líder no debe esperar a momentos específicos o previstos con mucha anticipación, sino que aprovecha cada oportunidad en cada interacción para dar un norte hacia nuevos horizontes. Lo cual incluye innovación continua y permanente donde se da valor agregado a pequeños y grandes dentro de la cultura organizacional (Asuaje, 2021). De esta manera se considera que un líder no solo refiere a una jefatura desde donde se dirige, sino que les permite servir con su equipo y a su equipo o comunidad, no dejando de lado un verdadero interés en el ser humano y no solo en el profesional productivo.

2.1.2. Liderazgo organizacional

Hay muchas definiciones en cuanto al liderazgo organizacional, y en la mayoría llegan a la conclusión que es un arte en el cual se centra en guiar a metas comunes, trabajando de manera colaborativa y principalmente no ve los desafíos como impedimentos sino como retos y obstáculos para superarse, en este aspecto el líder no funge solo por su posición jerárquica, sino como como un facilitador que inspira (Fuentes et al.,2021). Por tal razón el líder organizacional se contempla para generar progreso y motor de un éxito mancomunado y no individual.

Por otra parte, hay una esencia que caracteriza a este líder y es la facilidad que presenta para conectar con el ser humano, visualiza también las necesidades para actuar en pro del bienestar. Citando a Chiquito et al. (2023), la eficacia de un líder organizacional prioriza el bienestar de su equipo y de las demás personas dentro de la comunidad. En definitiva, pone en uso un trato respetuoso, fomentando fuertes relaciones de confianza, la comprensión y la escucha activa. Si bien los resultados son cruciales, el proceso para alcanzarlos tiene un valor igualmente importante.

2.1.2.1 Evolución del liderazgo organizacional

Desde inicios del siglo XX, este concepto ha pasado por diversas etapas que reflejan la transformación de las necesidades tanto organizativas como sociales (Sarmiento, 2018). A comienzos del siglo XX, la Teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor introdujo el análisis sistemático del trabajo para optimizar la eficiencia (Mayol, 2013). El énfasis no era el liderazgo en los inicios de algunas investigaciones de Taylor, sin embargo, sus descubrimientos en cuanto a las mejoras para las relaciones laborales y la producción fueron pilares fundamentales de la influencia que se ejerce a través del liderazgo. Los estudios realizados en la Western Electric Company por Hawthorne mostraron el efecto que incidan en la productividad, así como las dimensiones sociales (Mayo, 1993).

En este aspecto se produce una nueva concepción y percepción del liderazgo, puesto que se valora más la atención a las necesidades de los colaboradores en vez de simplemente actuar como jefe supervisor del cumplimiento de sus funciones. Es en entonces en 1940 cuando emergen

algunos estudios y teorías que adicionan investigadores, principalmente Kurt Lewin el cual menciona los rasgos conductuales que se identifican en los diferentes líderes, así como patrones predominantes y lo que caracterizan sus comportamientos (Rivas, 2024). Gracias a los detalles expuestos se empieza a categorizar y dividir el liderazgo y sus diversos estilos y tipos, como el *laissez-faire*, democrático o también llamado participativo y el autoritario o autocrático. Posteriormente, las teorías de Fiedler publicadas entre las décadas de los 60 y 70 mencionaban algo adaptativo o contingencial y situacional es decir se pueden combinar estos diferentes estilos (Díaz, 2018).

Es decir, viendo desde otro enfoque, el liderazgo puede generar diversas adaptaciones según el caso emergente en cada situación que se presente, volviéndose flexible y moldeable según mejor convenga. Esta capacidad es muy importante para el líder, puesto que ya para el año de 1980 emergen las teorías de James MacGregor Burns y Bernard Bass, quienes develan un liderazgo transaccional y transformacional. En este sentido lo transformacional se basa en generar una visión en común, motivar a su equipo e inspirar, posicionando al líder como un motor y engranaje hacia el cambio progresista, en contraste lo transaccional es más de premios o reprensión para asegurar que las funciones y responsabilidades se cumplan sin demora. Finalmente surgen más definiciones y elementos dentro del liderazgo global y tecnológico situado en el año 2000, tales como liderazgo humanizado y ético, trabajando con diversidad de equipos y dando respuestas integrales (Correa et al., 2023)

2.1.2.2 Características esenciales del liderazgo organizacional

Villa (2020) hace referencia a algunas características esenciales que debe ir desarrollando un líder a fin de generar cambios o mejoras positivas dentro de las metas organizacionales. Estas cualidades permiten no solo promueven el éxito, sino que promueve un crecimiento en la productividad y simultáneamente incrementa el bienestar de cada miembro de su equipo o comunidad. Además, ese menciona que un líder es visionario y sabe cómo hacer que su gente visualice esta misma ruta de forma clara. El líder domina la comprensión y empatía a fin de granizar el apoyo mancomunado y ganándose la confianza en las interacciones diarias, lo cual inspira a largo plazo.

Otro atributo que caracteriza al líder es la facilidad con la que responde a los cambios imprevisto o situaciones emergentes y complejas que ponen a trabajar su diligencia, creatividad y capacidad estratégica para ajustar sin tener que perder las metas y objetivos propuestos a largo plazo. Estas responsabilidades incluyen tomar decisiones difíciles que no siempre tienen buena aceptación o acogido en su entorno, equipo o comunidad. Dando por sentado y muy importante es la integridad y coherencia que debe existir entre lo que predica y su actuar, lo cual muestra valores de respeto y lealtad al interno y externo de su comunidad, equipo y organización (Villa, 2020).

2.1.2.3 El liderazgo en acción

Las decisiones que transforman y dan resultados es parte de un liderazgo en acción. En este aspecto un líder va más allá de dar órdenes y directrices, sino que en la esfera de su posición da el ejemplo, inspira y motiva

de manera constante, en lo que se llama una guía efectiva (Parra et al., 2021). Implica ser un catalizador del cambio, tomando decisiones estratégicas, gestionando recursos de manera eficiente y creando un entorno en el que cada miembro del equipo se sienta valorado y empoderado para contribuir con lo mejor de sí mismo.

Este también requiere adaptabilidad y visión, considerando que los líderes deben ser capaces de anticipar desafíos, ajustar enfoques según las circunstancias cambiantes desarrollar de manera permanente una comunicación clara y abierta con el equipo. Los momentos adversos son pan de cada día en las comunidades y organizaciones, por tal motivo es vital que el líder maneje la incertidumbre que pueden sentir en su equipo de maneras viables, y sobre todo con calma. Esto brinda al liderazgo un toque de resiliencia y asertividad para ocasiones difíciles de decidir (Villa, 2020). Así vemos que en las pruebas y desafíos se puede sacar provecho en el aprendizaje y respeto a los valores mas no simplemente del cumplimiento de objetivos organizacionales.

2.1.2.4 El impacto del liderazgo organizacional

El impacto del liderazgo organizacional va más allá de una simple guía a metas y objetivos estratégicos dentro de una institución o empresa. Sus dimensiones dan forma a la cultura organizacional lo cual da las pautas principales para que exista la colaboración y un entorno de trabajo saludable y positivo lo cual hace más fácil generar confianza y que la comunidad o equipo de trabajo se sienta más comprometido.

El impacto también abarca temas como la cohesión y la forma de alinear a cada grupo de trabajo a las principales metas o planes de acción que se requieren y van construyendo e impactando en la cultura de la empresa o comunidad. Estos elementos deben incluir también la resolución de conflictos que sea mediada con principios de integridad y ética a fin de crear un modelo influyente y positivo.

Sumando a todo lo anterior el líder es capaz de alentar de manera dinámica y competitiva, adaptando cada reto en una oportunidad para ser guía y valorar cada idea que sea innovadora y propicie a cambios proactivos aun en medio de crisis o siendo prudentes ante futuras problemáticas (Valdés, 2022).

2.1.3 Tipos de liderazgo

El liderazgo es tan diverso como las personas que lo ejercen, y cada estilo refleja una manera particular de guiar, inspirar y apoyar a los equipos en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos. Según Geraldo et al. (2020), hablar de los tipos de liderazgo implica explorar las diferentes formas en que un líder puede adaptarse a las necesidades del entorno, del equipo y de las metas que busca alcanzar. Hay variedad de explicaciones y conceptualizaciones referente a cada tipo de liderazgo, los mismos van cambiando o transformándose en relación con la organización, comunidades, etc. Sin embargo, uno de los mas citados es el liderazgo Autocrático o autoritario, el cual acapara con todas las decisiones.

En esta cancha del líder, el impone las metas y reglas realizando micro supervisión a cada tarea del grupo (Incio y Capuñay, 2020). Sin embargo,

aunque parezca negativo, es necesario ejecutar este tipo de liderazgo en situaciones y contextos que requieren tales tipos de intervención. Ahora hay que tener en cuenta que si no se sabe balancear este estilo de liderazgo puede formarse un entorno tenso y menos participación. En contraste el liderazgo participativo o democrático cumple funciones como un guía que facilita y da apertura a las ideas, las cuales escucha atentamente en la cual fomenta el pertenecer a este equipo o comunidad (Sánchez et al., 2022).

En definitiva, se percibe mayor cohesión al igual que un mejor ánimo, sin embargo, una debilidad es que en situaciones que se requieren la agilidad y rapidez y un control más firme no será muy adecuado su uso. Este modelo es muy reconocido por su significado del francés liderazgo *laissez-faire*, ósea permite pasar, deja hacer, según su propia decisión, criterio, opinión o capacidad, tomando sobre si la responsabilidad. Algunos recomiendan este tipo de liderazgo para colaboradores con un nivel de experiencia alto y calificado de otra manera tendrían que realizar sus actividades con directrices constantes (Vidales et al., 2024). El liderazgo servicial pone el foco en las necesidades del equipo antes que en las del propio líder.

Un líder servicial se esfuerza por crear un ambiente en el que las personas puedan desarrollarse y alcanzar el máximo potencial, este estilo es profundamente humano, empático y se basa en el bienestar del equipo, promoviendo una cultura organizacional inclusiva y de apoyo (Salemi, 2022). Por último, se presenta el liderazgo situacional, el cual, es altamente flexible, adaptándose a las circunstancias del momento, puede ser autoritario en una crisis, democrático en una reunión estratégica o servicial en el día a día,

siendo la mayor fortaleza la capacidad de ajustar el estilo de liderazgo a las necesidades inmediatas del entorno (Torres, 2020).

2.1.4. Liderazgo transformacional

Un eje central que define al liderazgo transformacional radica en no preocuparse exclusivamente de los resultados sino en la inspiración y transformación de las personas, al permitirles conectarse con todo su equipo y mantener una visión clara que les permita usar todo su potencial para el progreso del equipo y en definitiva de toda la organización o comunidad (Sánchez et al., 2024). En pocas palabras, ve más allá del conocimiento profesional y se esfuerza para catapultar el éxito y desarrollo del equipo de trabajo.

En la misma línea destaca Canal et al. (2023), que el liderazgo transformacional no solo observa el cumplimiento de un trabajo. Al contrario, aprovecha cada barrera observada en su equipo o comunidad para inspirar y motivar a un cambio, dándoles apoyo y ayuda para empoderarles en una actitud más apasionada; encendiendo la chispa que les permita alcanzar y trascender a un nivel de convicción más elevado, logrando así un desarrollo profesional y personal simultáneamente.

2.1.4.1 Características del liderazgo transformacional

En acuerdo a Tapia y Antequera (2020), una característica esencial del liderazgo transformacional radica en la efectividad de líder para motivar e inspirar de manera natural y espontánea. Manteniendo la visión, el líder asegura que cada miembro de su equipo sea parte clave en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Además, se mencionan cualidades como la

coherencia y autenticidad para generar confianza y un carisma equilibrado con ética a fin de dar un propósito claro al equipo.

En este sentido podemos ver que un líder transformacional valora el esfuerzo cotidiano en las tareas de sus colaboradores, dándoles un significado más personalizado. Así se forja, para que cada integrante del equipo no perciba una exigencia de producción y resultados numéricos, sino que se siente parte del mismo grupo. Dando como resultado un involucramiento más creativo, innovador y buscando maneras de mejorar continuamente (Tapia & Antequera, 2020). En síntesis, este liderazgo transformacional funciona como un catalizador para estimular su compromiso y afianzar más sus fortalezas y trabajar en los puntos a mejorar.

2.1.4.2 El impacto del liderazgo transformacional

Un líder transformacional maneja un impacto bilateral en el sentido que trasciende a un número de crecimiento positivo solo para la empresa, para Varela y Marín (2021) toma en cuenta la satisfacción personal de cada miembro, es decir se debe mostrar una motivación intrínseca que responde a sentirse valorados por cada responsabilidad o tarea cumplida, lo cual genera credibilidad en el líder. En este campo de impacto se debe sopesar no solo el uso de herramientas tecnológicas de vanguardia sino también que cada cambio sea instruido y explicado por el líder brindando razones claras y coherentes para que se entienda el propósito de nuevos horizontes.

Parte fundamental para lograr un impacto real es identificar signos de estrés, inquietudes, o temores, que puedan perturbar el trabajo estable de su equipo, o miembro de la comunidad. El líder hace posible que ellos puedan

descubrir por sí mismos u orientarles para buscar soluciones viables. De esta manera, logra fomentar resiliencia ante sentimientos de incertidumbre (Tirado y Heredia, 2022). Por tanto, se los puede semejar a bobillos de luz, que les guiarán con seguridad al éxito y sobreponerse de manera eficaz ante turbulencias que podrán superar con esfuerzo, desarrollando su capacidad personal (Sánchez et al., 2024).

2.1.5 Liderazgo Ético

El principal enfoque del liderazgo ético es los valores, la integridad y el compromiso con hacer lo correcto, incluso cuando esto no es lo más fácil. Según Miras et al. (2020), este estilo de liderazgo va más allá de las decisiones cotidianas; se trata de ser un modelo de comportamiento que inspire confianza y respeto dentro del equipo, promoviendo una cultura organizacional cimentada en principios sólidos y éticos. De acuerdo con Villasmil et al. (2021), un líder ético es aquel que actúa con coherencia entre lo que dice y lo que hace, por lo que este tipo de liderazgo no se basa exclusivamente en alcanzar metas, sino en cómo se alcanzan.

Un líder ético comprende que los resultados solo tienen valor cuando se logran con honestidad, justicia y respeto hacia los demás, priorizando siempre el bienestar colectivo sobre los intereses individuales o inmediatos. Este líder no tiene miedo cuando algo no es moralmente correcto, incluso si ello implica un costo inmediato para la organización. Al actuar con integridad y coherencia, el líder ético fortalece la cultura organizacional y establece un ejemplo de comportamiento que trasciende los resultados a corto plazo Lara (2022).

2.1.5.1 Características del liderazgo ético

Según Leal y Arias (2021), las características fundamentales del liderazgo ético incluyen principios clave que guían la conducta de un líder dentro de la organización, como es el caso de la integridad, pues un líder ético actúa de manera coherente con los valores y principios, incluso cuando no hay observadores, asegurando que las decisiones sean siempre consistentes con lo que predica. Otro aspecto es la transparencia, un líder ético comunica las decisiones de manera clara, explicando las razones detrás de ellas. Este enfoque contribuye a generar confianza y comprensión en el equipo, ya que los miembros sienten que están informados y comprendidos.

La compasión también juega un papel importante, pues se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás, buscando soluciones que no solo sean efectivas, sino también justas y equitativas para todos los involucrados. Asimismo, el sentido de responsabilidad, aceptando las consecuencias de las acciones y decisiones, sin culpar a otros cuando los resultados no son los esperados, mostrando así la disposición para aprender y mejorar. Una de las bases más importantes que caracteriza al liderazgo ético es que promueve un trabajo digno y un ambiente saludable es cuando existe el respeto y darle el valor que se merece cada miembro del equipo o de la comunidad. Debido a este respeto y reconocimiento hacen del liderazgo ético altamente exitoso llevando al éxito organizacional y bienestar colectivo.

2.1.5.2 El impacto del liderazgo ético

En este aspecto el alcance e influencia que genera el liderazgo ético en una organización es amplio. Según aborda Lara (2022) la organización o

institución son vistas de manera positiva, debido a que estos líderes éticos demuestran sólidos valores que van forjando una cultura organizacional transparente y respetuosa, crean una asinergia y cohesión, que hace más fácil al líder conectar y alinearse a los objetivos de manera eficaz. De ahí que el compromiso y diligencia del equipo se hace notar cabalmente.

Ahora de igual manera Mayo (1993), incide y corrobora en que la satisfacción en el ambiente laboral es clave para fortalecer la parte emocional y al mismo tiempo el rendimiento en cada colaborador. Este liderazgo ético se pone a prueba en las dificultades o incluso en situaciones donde es necesario mantener un nivel elevado de transparencia y honestidad, buscando soluciones y no culpables a fin de apaciguar conflictos. Entonces se produce la cohesión y la buena disposición del equipo o comunidad.

Por lo tanto, podemos detallar que, en todo este proceso de formación y búsqueda de resiliencia organizacional, el liderazgo ético concede seguridad, al reconocer la dignidad y respeto en cada interacción y mas aun en momentos donde es necesario mantener la unidad a fin de superar o buscar salidas a obstáculos. Estos pilares son establecidos por líderes que aplican la ética en su entorno ganando la confianza y colaboración de todo su equipo.

2.1.6 Inteligencia emocional

Hay una habilidad que supera el intelecto o conocimiento en sí, esta se denomina la inteligencia emocional, la cual permite el reconocimiento y comprensión de las emociones sabiéndolas gestionar para sí mismo y luego influir de manera ética en los demás (Chávez et al., 2022). Es de recalcar que

no se limita a un mero esfuerzo de controlar o inhibir las emociones, más bien se efectúa una conexión con tu equipo interno y externo a fin de brindar empatía y confianza, en ocasiones también será vital para mediar conflictos de forma que se cuide el bienestar emocional personal y colectivo (De la Cruz, 2020). Por lo tanto, es preciso que un líder tenga esta habilidad presente en su día a día.

Es decir que, un líder emocionalmente inteligente reconoce que la capacidad para gestionar las emociones influye directamente en la efectividad como guía de referencia. La autoconciencia, es el primer componente de la inteligencia emocional, lo que implica estar consciente de las emociones y entender la forma cómo afectan en las decisiones y comportamientos. Esta autocomprensión permite identificar fortalezas y limitaciones, lo que es esencial para un liderazgo auténtico y genuino. Otro componente importante es la motivación, que no solo se refiere al cumplimiento de objetivos externos, sino a una motivación interna que impulsa la perseverancia y la resiliencia.

Un líder que posee esta motivación no solo busca resultados, sino que está comprometido con el proceso y con el bienestar del equipo, fomentando un ambiente donde todos se sientan inspirados a dar lo mejor de sí mismos. La empatía es igualmente decisiva, ya que permite a un líder comprender las necesidades y preocupaciones de los demás, responder de manera adecuada a las emociones y situaciones del equipo. Finalmente, las habilidades sociales son esenciales, ya que un líder emocionalmente inteligente sabe cómo comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos y construir relaciones duraderas basadas en el respeto mutuo (Chávez et al., 2022).

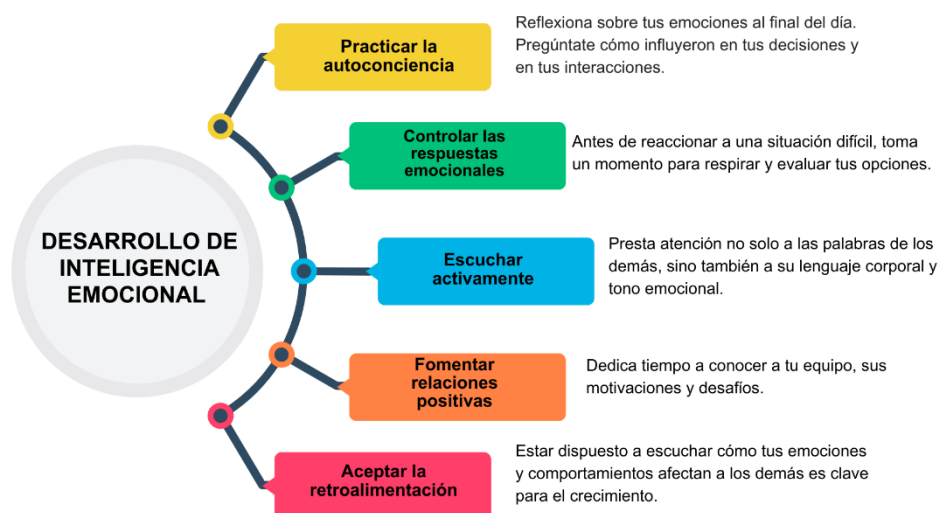
2.1.6.1 El impacto de la inteligencia emocional en el equipo

La inteligencia emocional no solo beneficia al líder, sino que también transforma el ambiente laboral en su totalidad, según lo establecen Cardona et al. (2023), saber dar oído a las inquietudes y necesidades que tiene algún miembro de tu comunidad o equipo es lo que un líder prioriza más. De esta manera se percibe un respaldo genuino en el cual el líder debe mostrarse empático y comprensivo a fin de asegurar un clima laboral estable y agradable para mantener un moral y motivación alta.

Así también pueden surgir problemas emergentes a nivel individual de un colaborador o miembro de la organización, esto requerirá que líder no solo se preocupe por su falta de concentración en las tareas o afectación en la productividad, sino que tiene una cercanía sincera donde tratara de brindar apoyo hasta donde le permitan. Esta demostración de inteligencia emocional y cercanía puede generar mayor conexión y contribuirá al bienestar del equipo e individualmente. Esto, a la vez, genera un aumento en la lealtad y la motivación, lo que se traduce en un mejor desempeño colectivo y en un ambiente laboral más cohesionado y productivo. Velásquez (2021) refiere que para desarrollar la inteligencia emocional se debe considerar una serie de estrategias, las cuales, se presentan en la Figura 1.

Figura 1

Estrategias para desarrollar la inteligencia emocional.



Nota. Adecuado de Velásquez (2021).

Otra practica necesaria es la autoconciencia, la cual nos permite hacer un recuento de nuestras emociones y acciones al culminar nuestro día a día. Nos permite meditar y sopesar como nos fue, si hubo cosas positivas y también cosas por mejorar que pudieron surgir en ese día, principalmente eventos que fueran difíciles de sobrellevar o decisiones complejas que ejecutar, en definitiva, como fue nuestro proceso de canalizar estas emociones y nuestra capacidad para responder de manera óptima o eficaz.

Finalmente, un elemento importante y que es la fuente para saber e identificar los puntos fuertes y cosas por mejorar en nuestro equipo o comunidad es la escucha activa. El saber aplicar esta cualidad no se limita al

escuchar palabras del otro, sino observar el lenguaje no hablado o también llamado lenguaje corporal, los acentos y tonos mientras se nos dice o transmite las cosas. Entonces cuando las personas sienten ese interés genuino y que se les presta atención influye en la construcción de relaciones saludables, y por ende la actitud colaborativa será un punto a favor dentro de ese equipo organizacional o comunitario. Además de aceptar la retroalimentación, esto subraya la importancia de estar dispuesto a escuchar comentarios sobre emociones y comportamientos. Este hábito promueve una mentalidad abierta y receptiva, clave para el desarrollo personal y profesional.

2.1.7 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto único de valores, creencias, prácticas y normas que define cómo las personas trabajan juntas, toman decisiones y enfrentan los desafíos (Rincón y Aldana, 2021). Representa la esencia que da identidad a una organización, creando un sentido de pertenencia para quienes la integran. Desde otra perspectiva es la personalidad de una empresa, pues, no se trata únicamente de lo que la organización hace, sino de la forma como lo hace. Es el reflejo de los valores más profundos, visibles en la forma en que se trata a los empleados, se interactúa con los clientes y se enfrentan los retos cotidianos.

De acuerdo con Cuenca y López (2020), los principales elementos de la cultura organizacional son los valores compartidos, siendo, principios fundamentales que guían las acciones de la organización, como la integridad, el respeto, la responsabilidad social o la innovación. La cultura organizacional es la huella distintiva que hace de la empresa o institución un lugar único. Se

va construyendo en base a las normas, hábitos e inclusive valores que van dando forma a las interacciones y acciones al interno de su equipo o comunidad, es esto entonces lo que le da una personalidad propia a la cultura organizacional.

Seguido de esta definición hay que tomar en cuenta que la cultura organizacional no trabaja por si sola, sino que va de la mano con las acciones que ejecutan lo lideres al interno y sus dinámicas que van a impactar con su equipo de trabajo. Las expresiones y comportamiento también realzan la cultura, así como estar atentos y abiertos a un trabajo colaborativo, organizado y estructurado (Reyes, 2021). En este caso, una cultura organizacional sólida establece la diferencia entre el éxito y el fracaso. Cuando la cultura es positiva y está alineada con los objetivos estratégicos, fomenta equipos motivados, un mayor compromiso de los empleados y una mejor capacidad de adaptación al cambio.

2.1.8 Resiliencia y adaptabilidad

La resiliencia y la adaptabilidad son cualidades fundamentales para enfrentar un mundo caracterizado por constantes cambios, desafíos e incertidumbres. Es importante recalcar que no existen planes de contingencia que sean infalibles, o por más proactividad que se muestre, hay fenómenos que pueden afectar en momentos imprevistos, por esta razón la resiliencia y adaptabilidad juegan un papel esencial y necesario. Funcionan entonces como guía puesto que brindan un norte a los lideres y a sus equipos respectivos, para poder mantener un rumbo seguro (Niño eta al.,2021).

Además, se podrá visualizar como la innovación va a generar la transformación real y no solamente el conocer la teoría de estos conceptos.

En la misma línea Becerra (2024), manifiesta que la resiliencia se activa al sobreponerse de manera efectiva ante los problemas y situaciones difíciles, no pierde su norte manteniéndose calmado inclusive en momentos de tensión o cuando el conflicto está latente. Se la compara a nuestros arboles existentes en la naturaleza, donde las raíces y tronco se van fortaleciendo precisamente ante vientos fuertes, tormentas, en incluso movimientos fuertes. Por tal razón la resiliencia se vuelve clave para nuestra salud emocional y fortalecernos aun en medio de la tribulación. Otro atributo que va concatenado como expresa Becerra (2024) es el poder adaptarse, esta cualidad significa aprovechar los cambios emergentes como oportunidades de desarrollo demostrando creatividad y adaptabilidad. No solo la parte externa, sino también inclusive una evolución cognitiva y de nuestras emociones a fin de descubrir nuevas maneras y opciones como podemos visualizar en la figura 2.

2.1.8.1 Características de la resiliencia y la adaptabilidad

Figura 2

Características de la resiliencia y la adaptabilidad.



Nota. Sintetizado de Becerra (2024).

2.1.8.2. Estrategias para desarrollar resiliencia y adaptabilidad

El desarrollar la adaptabilidad y resiliencia es vital y se puede forjar con pequeñas acciones en la vida cotidiana. Un paso a la vez, un día a la vez, es una estrategia clave para no dejar que se apague la motivación a desarrollarnos de manera individual y también para tener éxito estos tiempos contemporáneos y organizacionalmente (Niño et al., 2021). Se puede exponer entonces que el impacto positivo se puede lograr al adquirir estas cualidades puesto que genera mayor fortaleza y prepara para abordar de manera efectiva y exitosa las pruebas y desafíos ya sean estos internos o externos. Así, para potenciar estas habilidades, resulta indispensable implementar estrategias orientadas al crecimiento individual y colectivo.

Según Meléndez (2019) la adopción de una mentalidad de crecimiento es fundamental, ya que permite transformar los desafíos en oportunidades de aprendizaje. Este enfoque fomenta una perspectiva optimista frente a los problemas y fortalece la capacidad de los individuos para identificar soluciones creativas y prácticas (Morales et al., 2023). Asimismo, la construcción de redes de apoyo emerge como una estrategia esencial, pues contar con relaciones interpersonales sólidas y un entorno de confianza refuerza la capacidad para superar adversidades, además de fortalecer el sentido de pertenencia y la cohesión grupal dentro de las organizaciones.

Adicionalmente, la práctica de la autoconciencia constituye un componente crítico en el desarrollo de la resiliencia y la adaptabilidad. Por esta razón saber canalizar e identificar las emociones personales son altamente útiles en momentos de estrés, adicionando algo importantísimo como la habilidad de ser más introspectivo y analítico en momentos de gran tensión o difíciles (Oriol-Bosch, 2012). Igualmente ser moldeable es una cualidad bastante relevante para las organizaciones contemporáneas. A razón de ser enseñable, se presta mayor flexibilidad para una transformación o evolución logrando así adaptarse de manera efectiva y aprovechando cada oportunidad de desarrollo. De igual manera, la capacitación y el desarrollo continuo son pilares esenciales para garantizar que las personas y las organizaciones mantengan la competitividad y capacidad de respuesta (Villa, 2020).

2.1.9. Organización Eclesial

Según Chávez, (2022), una organización eclesial es una estructura dentro de la Iglesia destinada a coordinar y dirigir actividades que apoyan la misión espiritual, pastoral y social. Siendo, el propósito principal promover el mensaje del Evangelio, atender las necesidades espirituales y materiales de las personas, y fortalecer la comunidad de fe. Actualmente las organizaciones eclesiales pueden diferir en su enfoque o contenido doctrinal. Sin embargo, convergen de manera espontánea en principios básicos que son valorados dentro del cristianismo. Algunas de las características que son transversales podrían basarse en: su misión de evangelizar, brindar ayuda caritativas y maneras tradicionales en cuanto a su liderazgo u orden rector jerárquico. Todo esto estructurado u organizado para poder satisfacer las necesidades emergentes dentro de su comunidad o feligreses.

Por otro lado, los objetivos, misiones y visiones de una organización es principalmente distinguido por la responsabilidad que sienten de ser una guía, orientar y velar por el bienestar espiritual y desarrollo de su potencial divino. La práctica constante por tanto dentro de esta formación busca promover un estilo de vida que brinda, en su percepción, la cercanía o relación estrecha con Dios. De igual manera, presentan una estructura jerárquica, que funciona bajo una organización jerárquica que abarca desde parroquias locales hasta entidades internacionales, todas bajo la autoridad de la Iglesia. Se orienta hacia el compromiso comunitario, en el que, se dedican a fomentar valores como la solidaridad, el amor al prójimo y la justicia social, contribuyendo al bienestar de la comunidad.

La diversidad de funciones, incluyen desde servicios litúrgicos hasta programas educativos, caritativos y sociales, respondiendo a las necesidades integrales de la sociedad. Posee así mismo, alcance universal, ya que, muchas de estas organizaciones tienen presencia tanto a nivel local como global, reforzando la idea de una comunidad universal de fe que trasciende fronteras (Solano, 2016).

2.1.9.1 Tipos de organizaciones eclesiales

Según Graffe (2018), se presentan las principales organizaciones eclesiales según su función y alcance, las cuales se desarrollan en la Tabla 1.

Tabla 1

Tipos de organizaciones eclesiales.

Tipo de Organización	Descripción	Funciones o Ejemplos
Parroquias	Unidades básicas de la Iglesia, lideradas por un párroco.	Celebrar la Eucaristía, administrar los sacramentos, catequesis, acompañamiento espiritual.
Diócesis	Conjuntos de parroquias bajo la dirección de un obispo.	Coordinar actividades pastorales, supervisar formación del clero, garantizar unidad doctrinal.
Órdenes y Congregaciones Religiosas	Comunidades de consagrados con carismas específicos.	Jesuitas (educación), Franciscanos (trabajo con pobres), Misioneras de la Caridad (servicio a necesitados).
Movimientos y Asociaciones Laicales	Grupos de fieles organizados para promover valores cristianos.	Movimiento de los Focolares, Cursillos de Cristiandad, Carismáticos Católicos.

Instituciones Educativas	Centros educativos basados en principios cristianos.	Universidades Pontificias, escuelas gestionadas por congregaciones religiosas.
Organismos de Caridad	Brindan servicios para ayudar en aspecto espiritual, socioemocional y artículos básicos de primera necesidad.	Charities.org; JustServe.org Manos que ayudan.
Reuniones Episcopales	Líderes pastorales dentro del obispado se reúnen para formar actividades que lleven a la introspección y sensibilización social.	Realizadas principalmente en España y otros puntos de Latinoamérica. Ejemplos como CCE, CELAM respectivamente
Grupos Misioneros	Están conformados para esparcir la doctrina del Evangelio a sitios vulnerables y carentes de recursos indispensables.	Sociedad Misionera de San Columbano, Obras Misionales Pontificias.
Organismos Pontificios e Internacionales	Instituciones vinculadas al Vaticano para temas específicos.	Pontificio Consejo para la Familia, Dicasterio para el Servicio del Desarrollo Humano Integral.

Nota. Adaptado de Carrasquilla (2013); Graffe (2018).

2.2 Marco normativo

La Figura 3, presenta la Pirámide de Kelsen aplicada al marco normativo del liderazgo organizacional en el contexto de las organizaciones eclesiales. Se presenta una estructura normativa, en la cual se posiciona a nuestra Constitución de la Republica del Ecuador en primer lugar, luego se detallan algunas normativas de carácter interno en base a cada institución u organismo rigente. Entre los principales de esta pirámide se encuentran también los fundamentos y principios que garantizan la libertad de credo religioso, así como de derechos humanos que sustentan leyes nacionales e internacionales.

Mientras se desciende la pirámide podremos observar la categoría de leyes orgánicas, seguido de los reglamentos ejecutivos los cuales hacen visibles actividades que sustentan a las diversas instituciones y organizaciones. Además de los niveles normativos que se concatenan con el liderazgo ético, espiritual promovido por las iglesias o denominaciones eclesiales respectivamente.

Figura 3

Pirámide de Kelsen para el marco normativo.



Nota. Elaboración del autor

Cada una de estas normas son de gran valor para asegurar la ética dentro de las organizaciones y su funcionamiento en las diferentes áreas incluida el área eclesial, la cual se orienta en la transformación o cambio (Asamblea Nacional, 2008). En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2024) también se rige por principios que fomentan ambientes

saludables, e igualdad en las oportunidades que se ofrecen, sostenidos por valores universales como la transparencia e integridad.

Para resumir, estas normativas aportan de manera sustancial el dinamismo en estos espacios donde las organizaciones eclesiales o religiosos gocen de su gestión autónoma e independiente y sus derechos de libertad, ajustándose o adaptándose a liderazgos adaptativos y éticos en el ámbito nacional dentro de nuestro País. La Constitución de la República del Ecuador, como norma suprema, protege en los artículos 11, 19 y 66 el derecho a la práctica libre de la religión y la independencia organizativa (Asamblea Nacional, 2008).

En este sentido, el Artículo 11, numeral 2 de este artículo establece que todas las personas son iguales y tienen los mismos derechos, deberes y oportunidades. En el artículo 19, regula la prevalencia de contenidos informativos, educativos y culturales en los medios de comunicación. También prohíbe la emisión de publicidad que incite a la violencia, la discriminación, el racismo, entre otros. Así mismo, en artículo 66, este artículo reconoce y garantiza el derecho a la libertad de expresión, que incluye el derecho a opinar y expresar el pensamiento libremente. También reconoce el derecho a la integridad personal, que incluye la integridad física, psíquica, moral y sexual.

Además, una eventual Ley de Cultos desempeñaría un papel fundamental al regular las actividades y responsabilidades de estas instituciones y sus líderes. Las responsabilidades y funciones que se presentan en cada líder eclesial van de la mano con cada una de estas normativas y leyes vigentes las cuales dan garantía de que existan decisiones

coherentes y las estructuras organizacionales y religiosas contemplen sus marcos espirituales en este aspecto (Páez, 1937).

Alineado a estos principios hay reglamentos al interno que brindan guía y orientación al interno de la Iglesia que estudiaremos, donde su principal ejemplo y modelo a seguir es Jesucristo. Estos manuales dan gran importancia a temas tanto administrativos como espirituales, los que permiten aterrizar los derechos concedidos y expuestos previamente en acuerdo a las leyes nacionales. Sin desacatar por ende las leyes del país y estando sujetos a las diferentes normativas gubernamentales.

En este contexto, es importante recalcar que el liderazgo ético es fundamental al interno de las organizaciones eclesiales puesto que robustece derechos y normas internacionales como los que se encuentran en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Artículo 18) y todas las protecciones que se otorgan a estas libertades de credo (Naciones Unidas (ONU), 1966). Cumpliendo estándares simultáneamente que guían y fomentan hacia un liderazgo contemporáneo y ético.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación ha puesto en uso métodos cualitativos lo cual nos permitirá identificar los elementos clave que se perciben en el liderazgo organizacional contemporáneo dentro de una organización eclesial. Como muestra Tamayo & Martínez (2020) este enfoque dentro de la investigación ha de explorar sus fenómenos teniendo en cuenta una perspectiva integral y a profundidad, dejando de lado evidencias numéricas generales. Por tal motivo se estudia las experiencias y respuestas brindadas por feligreses de una organización eclesial, arrojando elementos clave del liderazgo organizacional junto a sus percepciones.

Además, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a miembros y líderes clave dentro de la comunidad, lo cual permitirá entender sus percepciones y como algunos factores podrían influir en la eficacia del liderazgo, así como los valores que vinculan a la organización, la cohesión social y demás dinámicas presentes. La observación no participante también será un medio para poder entender y registrar elementos convergentes y transversales entre otros detalles que quizás no se vislumbren de forma directa durante la investigación.

3.2 Tipo y nivel de nivel de investigación

El tipo de investigación es descriptivo exploratorio, considerando que Benítez (2023), lo considera como una combinación de dos enfoques dentro de la investigación, que permite obtener una comprensión detallada de un fenómeno o problema en las primeras etapas, explorar las características y dimensiones, sin necesariamente buscar explicaciones causales o establecer hipótesis complejas. Debido a que busca detallar las características principales del liderazgo organizacional en el contexto eclesial, identificando los valores, principios y prácticas percibidas como esenciales por la comunidad. Y exploratorio, porque aborda un tema que combina liderazgo organizacional con el ámbito religioso, lo que requiere indagar en aspectos menos estudiados para construir un marco de referencia teórico y empírico.

3.3 Método de investigación

El método de investigación utilizado es deductivo inductivo, pues Córdova, (2019), manifiesta que es un enfoque mixto que combina dos estrategias de razonamiento, tanto el deductivo como el inductivo, para abordar un problema de investigación desde diferentes perspectivas. En definitiva, los métodos que se aplican permiten captar de diversas fuentes y formas la presente investigación, por lo que se complementan en fondo y forma a fin de entender de manera clara este objeto de estudio y su respectivo proceso de análisis.

En este mismo sentido el uso del enfoque inductivo permite estudiar los estudios previos en base al liderazgo organizacional contemporáneo, y luego situándolo en el estudio de una organización eclesial específica. Tomando

posteriormente la reflexión de cada participante e ir levantando información con sus respectivas categorías. Se emplean técnicas como entrevistas semiestructuradas y análisis documental para recoger información que permita conectar la teoría con las experiencias y percepciones prácticas.

3.4 Universo, muestra y muestreo

El universo de la investigación está compuesto por los miembros de la comunidad de la organización eclesial, incluyendo líderes, colaboradores y fieles activos. La muestra se seleccionará considerando una representación diversa en cuanto a género, edad, tiempo de participación en la organización y roles desempeñados, los cuales corresponden a 15 personas, ocupan el cargo de obispo (5) y líderes de apoyo (10). Los entrevistados serán participantes elegidos de manera no aleatoria, a lo que se denomina un muestreo no probabilístico y por conveniencia en cuanto a su tipo y será más viable para el investigador realizar dichas entrevistas (Vargas, 2023).

Como ya se ha referido, cada participante a entrevistar no fue seleccionado mediante proceso aleatorio, al contrario, se tomó en cuenta la disponibilidad y acceso de cada una. De esta manera, son seleccionados los participantes que estén dispuestos a colaborar y que puedan aportar información relevante para los objetivos del estudio. También se incluirá un muestreo intencional para entrevistar a líderes clave dentro de la organización.

3.5 Formas de recolección de la información

La recolección de información se realizará mediante entrevistas semiestructuradas a líderes y miembros clave de la comunidad para explorar

las percepciones y experiencias sobre el liderazgo organizacional. El estudio también será sustentado en un análisis documental, revisando manuales, reglamentos y documentos internos de la organización que definan principios y prácticas de liderazgo. Al igual que la observación no participante, para captar dinámicas de liderazgo y comportamiento comunitario en eventos y actividades organizacionales.

3.6 Formas de análisis de la información

El análisis de la información aplicará técnicas cualitativas, en los datos obtenidos de las entrevistas y la observación se analizarán mediante técnicas de codificación temática, identificando patrones, categorías emergentes y relaciones entre los conceptos. Este análisis permitirá interpretar las percepciones subjetivas sobre el liderazgo organizacional.

CAPÍTULO 4:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestra los resultados obtenidos luego de aplicar las entrevistas para la recolección de información. Los datos obtenidos presentan elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo, específicamente dentro del contexto de una comunidad eclesial. Por medio del presente estudio, se ha buscado comprender las distintas percepciones de la comunidad, al ir identificando algunos factores que impactan dentro de su dinámica, así como la influencia de estos en el ejercicio del liderazgo al interno de la institución.

4.1. Caracterización de la Organización Eclesial donde se realizó la investigación

La Iglesia de Jesucristo de Los Santos de los Últimos Días se organizó el 06 de abril de 1830 en Fayette, Nueva York. Comenzó con seis miembros y actualmente cuenta con más de 15 millones alrededor del mundo. Tiene como misión principal ayudar a las personas a seguir el ejemplo de Jesucristo. “Esta iglesia esta fundada sobre la vida perfecta de su principal piedra del ángulo, Jesucristo y sobre su expiación infinita y resurrección literal” (Russell M. Nelson, Proclamación sobre la Restauración, 2020). Cumple una misión tripartita que es definida como “Proclamar el Evangelio, Perfeccionar a los santos y Redimir a los muertos.” La Iglesia motiva a sus miembros y amigos a servir con amor cristiano. Desde 1985 ha brindado apoyo ante los desastres naturales, y ayuda a los refugiados, y asistencia humanitaria en 189 países. Además, trabaja en conjunto con Unicef, la Cruz Roja Internacional, y otras

religiones y organismos que busquen mitigar las diferentes problemáticas sociales, y calamidades que afectan a los más vulnerables en todo el mundo. En Ecuador la Iglesia cumple 60 años. El 9 de octubre de 1965 Spencer W. Kimball (Apóstol de la Iglesia de Jesucristo) visita la ciudad de Quito y ofrece una oración dedicando nuestro territorio para la obra misional. Posteriormente en Guayaquil llegan los primeros misioneros de la Iglesia de Jesucristo el 28 de enero de 1966. Ecuador tiene actualmente alrededor de 271 Obispos y demás líderes y líderes que prestan servicio voluntario y sin remuneración económica a los más de 264.000 miembros de la Iglesia distribuidos en 327 congregaciones en todas las provincias. Su estructura organizacional actual es dirigida por una Primera Presidencia compuesta por: el presidente y dos consejeros; y un cuórum con: doce apóstoles. Así también, bajo la dirección de los cuórums antes mencionados son llamados Setentas Autoridades Generales y Setentas Autoridades de Área distribuidos por regiones específicas. Luego, en base a la organización local de la Iglesia están: presidentes de estaca, patriarcas, obispos (en ese orden respectivamente); y otros llamamientos locales que incluyen a mujeres y hombres. Es importante destacar que La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos días cuenta con La Sociedad de Socorro, la cual es una de las organizaciones de mujeres (mayores de 18 años) más antiguas y grandes del mundo con alrededor de 6 millones de miembros y quienes sirven en conjunto a los líderes antes mencionados. Las personas y familias se reúnen principalmente los domingos en sus capillas en horarios establecidos. Además, realizan actividades que promuevan su fe, principios, valores y servicio a la comunidad. Tienen también dos templos, uno situado en la ciudad de Guayaquil y otro en la ciudad de

Quito, donde realizan ordenanzas de carácter sagrado como el matrimonio e investiduras que simbolizan la unidad familiar por tiempo y eternidad.

4.2 Características generales de los participantes

La presente investigación ha tomado como muestra por conveniencia entrevistar a 7 mujeres, las cuales detallo que: 3 prestan servicio como lideresas y 4 son miembros activos dentro de su comunidad eclesial. Así también a 6 hombres: 1 presidente de estaca, 2 obispos, 1 líder de varones adultos, y 2 miembros activos de su comunidad eclesial. Su promedio de edad es de 42 años, el nivel escolar de los líderes y lideresas es superior en tercer y cuarto nivel. En base al estado civil de los participantes expresaron 7 ser casadas/os, 4 ser solteras/os, y 2 viudas.

4.3 Objetivo 1: Conocer las percepciones que tienen los líderes participantes en torno a los tipos de liderazgo.

Conocer estas percepciones es de vital importancia, como explica Montañez et al. (2022) no se trata de que el líder sea un jefe, al contrario, es como el motor que impulsa al cambio positivo y guiar a su equipo al éxito. Sin importar la circunstancia el líder esta siempre predispuesto a inspirar y motivar hacia una visión compartida.

Por tanto, en primera instancia, la presente investigación devela los distintos estilos de liderazgo que se puede encontrar en una organización de carácter eclesial, así como las perspectivas que desarrolla un líder en un contexto y espacio de este tipo. Los entrevistados coinciden en que ser un líder es más que ocupar una posición de autoridad; es motivar, inspirar y guiar a los demás hacia un objetivo común, reflejando muchas de las características

que los estudios contemporáneos sobre liderazgo subrayan. Como mencionó “es poder motivar a las personas” (E1O,2025).

Por lo que, en primer lugar, las percepciones sobre el liderazgo se alinean con la definición de Montañez et al. (2022), quien destaca que un líder no es solo un jefe, sino un facilitador del éxito colectivo. Según los entrevistados, los líderes “no se limitan a ordenar, sino que motivan, guían y enseñan” (E3O,2025), en concordancia con la visión del autor sobre el rol del líder como un modelo de comportamiento y fuente de estímulo positivo para los seguidores.

Esta visión resalta la importancia de las habilidades interpersonales del líder, como la capacidad para generar confianza y motivación, elementos clave también mencionados “...ser líder es poder guiar y enseñar...”(E4L,2025).

Un aspecto importante que se destaca en las respuestas de los entrevistados es la identificación de un estilo de liderazgo cercano al liderazgo coaching entrenamiento, descrito como “un liderazgo de entrenamiento, de enseñanza” (E1O,2025), y quien señala que “el líder debe ser un ejemplo” (E6L,2025). El uso del liderazgo Coaching se ajusta a lo expuesto por Luzuriaga et al. (2020), donde se detalla que su visión y estilo es brindar conocimientos y habilidades específicas para que la persona adquiera y desarrolle su potencial de manera constante.

En este aspecto algunos participantes ponen de manifiesto que el líder debe ejemplificar lo que enseña, lo cual coincide con lo expuesto por Rojas Carrasco et al. (2020). Quienes, en su modelo de liderazgo transformacional,

destacan la importancia de que los líderes actúen de acuerdo con los valores que promueven, influenciando a los seguidores a través de su comportamiento ejemplar.

Adicionalmente, la ayuda y colaboración son conceptos recurrentes en los entrevistados, como se observa en las respuestas de "el liderazgo es ayuda", "trabajar en conjunto" y "no solo ordenar sino colaborar en todo momento" (E3O,2025). Este estilo corresponde a un liderazgo centrado en el servicio, el cual ha sido ampliamente expuesto por (Fuentes y Sánchez, 2024). Los que detallan que hacer prioritarias las necesidades propias no son lo adecuado, antes bien velar por las necesidades de su cada miembro del equipo, formando así un sentimiento de alta empatía y dando soporte significativo. Dicho de otra manera "promueve confianza, solidaridad, servicio" convirtiendo en una fortaleza la reciprocidad e interés.

Así también se identifica que el enfoque multidimensional del liderazgo es respaldado por autores como (Vilchez Carrillo y Yarlaqué Gastelo, 2019), quienes analizan el modelo de liderazgo transformacional, el cual busca no solo el desempeño de la organización, sino también el bienestar integral de los individuos que la componen. Algunos entrevistados, como, resaltaron que el líder tiene un papel crucial en el bienestar de los miembros, tanto en el ámbito "temporal y en lo espiritual" (E7L,2025). De acuerdo con este modelo, los líderes efectivos son aquellos que se preocupan por el desarrollo personal y profesional de los seguidores. Lo que está alineado con la idea de que el liderazgo debe impactar positivamente tanto en el aspecto espiritual como temporal de los miembros de una comunidad eclesial.

Finalmente, uno de los aspectos destacados por la importancia de que el líder sea un ejemplo "en todo el sentido de la palabra" (E6L,2025). Es de gran estima para los equipos de trabajo cuando el líder usa un estilo adaptativo en el cual enfrenta la adversidad y obstáculo de maneras no reactivas sino proactiva, esto demuestra su habilidad para los casos emergentes en tiempos contemporáneos (Gutiérrez Celis, 2019). Además, sus ganas de "aprender" (E6L,2025) facilita llegar a soluciones más innovadoras.

Entonces podemos indicar que cada resultado expuesto, facilitan la comprensión de las percepciones basadas en las diversas maneras y estilos con que se ejerce el liderazgo en el ámbito eclesial. Teniendo en cuenta palabras o frases clave como la predica con el ejemplo, servicio desinteresado, motivación intrínseca, todo lo cual va de la mano con referentes teóricos enmarcados sobre el liderazgo organizacional contemporáneo.

4.3.1 Elementos convergentes en los tipos de liderazgo

Es importante resaltar que en la dimensión del liderazgo existen elementos en los que todos convergen y es por ello que se aplican de manera universal, independientemente del estilo de liderazgo o del contexto organizacional (Villar Vargas y Araya Castillo, 2019). Estos elementos son esenciales para el éxito del liderazgo en cualquier entorno, ya que aseguran la eficacia, el compromiso y la cohesión dentro del grupo o equipo como lo menciona "la comunicación es algo importante" (E5L,2025), "comunicarte, ser

asertivo” (E5L,2025). A continuación, se detallan algunos de los elementos más relevantes que todo líder debe poseer.

Uno de los primeros elementos clave es la comunicación eficaz. Ya que, un líder debe ser capaz de transmitir ideas, valores, objetivos y expectativas de manera clara y comprensible. La comunicación no solo debe ser unidireccional, sino abierta y bidireccional, lo que permite que haya retroalimentación constante y un mejor entendimiento entre el líder y el equipo (Hernández Rosado y otros, 2019). Como dijo “somos muy abiertos” (E1O,2025), y “la escucha activa” (E2O,2025), “profundizar...entenderlo mucho más...” (E2O,2025). Maxwell, (2019), reconocido autor y experto en liderazgo, enfatiza que la comunicación es fundamental para un liderazgo efectivo, pues es la herramienta básica para inspirar, motivar y crear conexiones profundas con los miembros del equipo.

Por otra parte, Porras Carmona et al. (2020), mencionan que la empatía y la inteligencia emocional son igualmente esenciales, como mencionaron “una empatía real” (E1O,2025), “mucha empatía” (E1O,2025) ya que la empatía permite a los líderes comprender las emociones y necesidades de los demás, lo cual es crucial para gestionar el bienestar del equipo. También dicta “tener un nivel de inteligencia emocional muy fuerte” (E1O,2025). Puesto que es capaz de manejar emociones, así como las de su equipo, lo que favorece un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. En este caso Goleman, (2022), autor de estudios clave sobre la inteligencia emocional, resalta que estos aspectos son esenciales para el éxito en el liderazgo, pues fomentan relaciones interpersonales más fuertes y saludables.

Otro elemento transversal es la visión y propósito claro, que todo líder debe ser capaz de definir y comunicar una visión clara que inspire y oriente al equipo hacia objetivos comunes (Rosiles Villalobos et al. 2019). Como indican “inspirar a esos líderes para ser y hacer” (E2O,2025) y “tener una noción clara” (E4L,2025) y “tener una visión más clara” (E5L,2025). La existencia de un propósito compartido da dirección, lo que aumenta la motivación y la energía del grupo, al proporcionar un sentido de trascendencia y metas claras por las cuales luchar. Por lo que Collins, (2021), autor de *Good to Great*, refuerza la idea de que los grandes líderes saben inspirar a los equipos al compartir una visión convincente que dirige los esfuerzos de todos hacia un objetivo común.

Los entrevistados coinciden que la integridad y la ética son también elementos transversales fundamentales en cualquier tipo de liderazgo, citando a “la ética siempre y nuestros valores en alto” (E5L,2025) y “ser coherentes en todo momento” (E5L,2025), por tanto, los líderes deben actuar siempre con coherencia, siendo honestos y transparentes en sus decisiones (Paladino, et al., 2019). Esta conducta fortalece la confianza dentro del equipo y fomenta un ambiente de respeto mutuo. El enfoque presentado por Covey, (2020), en el libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, subraya que la integridad es un pilar esencial de un liderazgo auténtico y duradero, ya que sin ella no se puede esperar compromiso ni lealtad de los seguidores, como expresa también “si hay integridad hay más compromiso” (E5L,2025) y “la lealtad demuestra compromiso en cada organización” (E4L,2025).

Además, para Leines Jiménez y Maranto Rivera,(2021) la capacidad de toma de decisiones también es una habilidad transversal importante, considerando que ya que, un líder debe ser capaz de tomar decisiones

informadas y responsables, teniendo en cuenta el impacto de estas en el equipo y en la organización en conjunto. Como mencionan "cuando estas necesidades surgen, se hace un consenso y se toman las mejores decisiones para ello" (E9M,2025); "un buen líder, asigna a las personas, él solo no podría" (E13M,2025) y "tenemos unos datos, unas bases, luego, vemos el resultado" (E7L,2025). Esta puede ser tanto un proceso individual como colaborativo, pero siempre debe basarse en principios sólidos y un análisis claro de la situación. En este sentido Drucker, (2020) considerado el padre del *management* moderno, hace hincapié en la importancia de la toma de decisiones efectiva, pues es un aspecto clave para el éxito de cualquier organización.

Además, los líderes deben ser capaces de adaptarse y ser flexibles, esta habilidad para ajustarse a cambios y modificar estrategias cuando sea necesario es esencial para enfrentar los retos de un entorno dinámico y en constante evolución (Chavarria, 2023). En este sentido mencionan "tiene que gestionar muy bien el cambio" (E4L,2025) y "los cambios han sido buenos, siempre para mejorar" (E3O,2025). En este caso Gutierrez Celis, (2019) señala que la teoría de liderazgo adaptativo explica la forma en que los líderes deben ser capaces de guiar a los equipos mediante situaciones complejas y cambiantes, ajustando los enfoques según lo exijan las circunstancias.

El liderazgo también implica inspirar y motivar a los miembros del equipo, ayudándolos a sentir un compromiso genuino con la misión de la organización (Chavarria, 2023). La moral alta y un líder que transmite energía sinérgica es vital para convencer e inspirar, como manifiesta Kouzes & Posner, (2023) en *The Leadership Challenge*, y reafirmado en la frase

“convencer, lograr algo” (E1O,2025). Orienta y genera productividad o respuestas favorables a los objetivos y visiones que han compartido previamente.

El compromiso es tan vital, para garantizar que los diversos talleres o formas de capacitar al grupo actúe de forma eficaz y no solo eficiente, es decir contribuye el desarrollo sostenible en las habilidades de cada miembro del equipo (BravoBravo& HerreraSánchez, 2023). De otra manera como dijo “Si no nos capacitamos, no aprendemos” (E8M,2025)y “lo mejor es que la persona sea autosuficiente, para beneficiarse a ella y su familia” (E5L,2025). Por lo que, Blanchard, (2023), en el libro *El líder al minuto*, destaca la relevancia de un liderazgo que no solo se preocupa por los resultados, sino también por el desarrollo integral de las personas dentro de la organización.

El trabajo en equipo y la colaboración son igualmente aspectos transversales en todo tipo de liderazgo, pues, los líderes deben fomentar un ambiente en el que los miembros del equipo trabajen juntos hacia un objetivo común, superando barreras y fortaleciendo la cooperación mutua (Rodríguez Perón, 2020). En esto coinciden los entrevistados al mencionar “Somos un equipo” (E6L,2025) y “mejor cuando las trabajamos en equipo” (E6L,2025). Por lo que Lencioni, (2002), argumenta que los mejores líderes son aquellos que logran crear equipos que trabajan de manera efectiva, superando los obstáculos. De no haber estos elementos se corre el riesgo de generar la desconfianza, el conflicto y la falta de compromiso.

Por último, la gestión del cambio es una habilidad transversal significativa tal como menciona “La gestión del cambio es clave” (E7L,2025),

ya que, los líderes deben ser capaces de guiar a los equipos a través de procesos de cambio organizacional, social o tecnológico (Onetto, 2021). La capacidad de gestionar el cambio de manera efectiva es vital para la supervivencia y el crecimiento continuo de la organización. En el modelo de Kotter (Torres Herrera, 2019), expresa que la gestión del cambio destaca cómo los líderes deben crear un sentido de urgencia y una visión convincente para facilitar las transiciones exitosas.

Así también en las declaraciones proporcionadas por los encuestados se destaca, que "el servicio promueve la confianza y la confianza da credibilidad" (E9M,2025) y "un liderazgo genuino y de servicio" (E1O,2025). Así podemos distinguir que al interno del liderazgo eclesial es muy relevante el servicio, puesto que esto acerca más al líder en la construcción de vínculos sociales y conectar con su comunidad, dando como resultado un liderazgo abierto, empático y de apoyo.

Se puede identificar también elementos clave de un liderazgo autentico en el cual los lideres proporcionan un ejemplo no solo en discursos sino basado en sus acciones. Lo mencionan como "líder da el ejemplo, en hechos" (E8M,2025). Estas declaraciones dan constancia del liderazgo coherente, al poder pedir el apoyo de su comunidad de manera efectiva y ética.

Por tanto, guarda estrecha relación las palabras de (Maxwell, 2019) al indicar que las personas hacen cuando nos ven hacer. En otras palabras, el líder va por delante para preparar camino y dejando huellas para los demás miembros de su equipo o comunidad.

Así también recalcan algunos participantes “la ética en alto, coherentes, hacemos” (E4-L-2025) haciendo una vez más visible que cada palabra debe ir acorde al comportamiento y esencia del líder, manteniendo de esta forma una línea clara de transparencia.

He de recalcar que cuando hay carencia de estos valores tanto los miembros de la comunidad como los colaboradores pueden tener percepciones de un líder ilegítimo, falso o no genuino, dando razón a lo expuesto dentro de liderazgo ético por (Leal Paredes y Arias Ibarra, 2021) quienes soportan que el liderazgo ético maximiza el desarrollo y confían más plenamente, colaborando eficazmente en la organización.

De forma resonante se puede identificar que el engranaje se genera cuando existe una visión clara con líderes que están dispuestos a servir y transformar a sí mismos y avanzar juntamente a su equipo o miembros de la comunidad, enfatizando el soporte y respeto para dar ejemplo de forma ética ganando confianza genuina.

Objetivo 2: Identificar como las relaciones entre líderes y miembros influyen en el desempeño de sus actividades de liderazgo.

El liderazgo en las organizaciones eclesiales juega un papel fundamental en la guía espiritual y el desarrollo de los miembros dentro de la comunidad. Hay diversos tipos de relaciones que intervienen y se pueden clasificar en: Jerárquicas, Comunitarias, Interpersonales. Dentro de las relaciones jerárquicas, existe la dinámica líder subordinado, donde el líder guía, dirige y toma decisiones que afectan a los miembros del equipo, mientras que los subordinados cumplen con las tareas que se les asignan (García et

al. 2023). Dentro las relaciones que se han podido identificar están las jerárquicas donde el liderazgo está previsto en actividades orientadas a servir a su comunidad. Tal cual mencionan “servicio promueve confianza y credibilidad” (E10M,2025). En este aspecto se incrementa la autoridad del líder por su capacidad para dar servicio y liderar de manera ética.

Luego se manifiestan las Relaciones Comunitarias, en el cual el líder a cargo se esfuerza por conectar con su congregación y fomenta lo mismo entre sus feligreses. Este tipo de liderazgo se basa no solo en la dirección de las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la iglesia, sino también en el apoyo al crecimiento espiritual y personal de cada miembro (Wiebe, 2020). En las organizaciones eclesiales, los líderes se convierten en modelos a seguir, como lo manifiesta "Un líder tiene que dar el ejemplo, en palabras y en hechos" (E8M,2025), son quienes orientan a los miembros hacia los valores y principios que la iglesia promueve, al mismo tiempo que buscan facilitar su conexión con su fe y con los demás.

Las relaciones interpersonales o el trato personalizado es uno de los aspectos más significativos del liderazgo en la iglesia. Es la orientación hacia el desarrollo espiritual de los miembros, los líderes eclesiales, al ser considerados guías espirituales, tienen la responsabilidad de acompañar y motivar a los fieles en su crecimiento religioso (Lipán, 2024). Como lo resaltan “ellos conversan con cada uno de nosotros individualmente” (E12M,2025) y “contacto directo con ellos, con cada miembro de la iglesia” (E13M,2025). Además de la predica de valores espirituales, está presente la ayuda individual donde cada miembro puede compartir sus pruebas y desafíos a fin

de apoyarse con su líder y demás miembros, al mismo tiempo que comparten su fe.

En la misma línea de apoyo, el liderazgo fortalece relaciones saludables y positivas a fin de afianzar la hermandad y una motivación genuina en cada miembros y familias a nivel general. Las bases por tanto que sostienen el apoyo mutuo y un ambiente de unidad en la fe (Machado Y Martins, 2023). Es visible en los comentarios de “no nos juzgan, ponen metas, mejorar nuestra vida personal” (E10M,2025). Estas interacciones entonces se dinamizan y dan paso a principios de arrepentimiento y perdón lo cual podría restaurar relaciones rotas.

Además, en el ámbito eclesial el liderazgo que se ejerce es vital para brindar espacios donde se puedan compartir creencias y valores, al mismo tiempo que se apoyan mutuamente. Es entonces un lugar donde cada miembro se esfuerza para alcanzar su potencial y ayuda a otros de maneras solidarias para el mismo fin, cumpliendo así la misión de la iglesia (Morataya, 2024).

Dentro de la organización eclesial Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días (IJSUD) se fomenta un hermanamiento genuino, el cual promueve la integración entre entidades, individuos, familia y comunidad. Comunidades basadas en la autenticidad, originalidad, legitimidad para trabajar en conjunto. Desarrollar amistad, fortalecer lazos y redes de apoyo. Como reza en el Manual General de Instrucciones de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días (IJSUD, 2024), en el Capítulo 21:

Las hermanas y los hermanos ministrantes representan al Señor. También ayudan a los miembros a sentir el amor y el apoyo del obispo y de los líderes de la Sociedad de Socorro o del cuórum. Ellos deben velar siempre por los miembros de la iglesia, y estar con ellos y fortalecerlos. Discernir necesidades y brindar amor, cuidado y servicio semejantes a los de Cristo. Ofrecer ayuda y consuelo en momentos de necesidad espiritual o temporal. Dando especial atención a sus carencias o solicitudes de ayuda ya sea temporal o espiritual durante las entrevistas de ministración.

En otras palabras, las relaciones que se forjan en este contexto ofrecen perspectivas del acompañamiento y fortalecimiento dentro de la hermandad, donde el líder no es el que da soporte y ayuda exclusivamente, sino que se forman vínculos afectivos, de fe y de amistad durante estas visitas o interacciones donde mujeres y hombres procuran emular el amor de Cristo en todo este proceso.

Las relaciones interpersonales dentro de la comunidad eclesial son esenciales para crear un entorno de confianza, respeto mutuo y apoyo emocional, los ministrantes, como representantes del Señor, tienen la responsabilidad de ser modelos a seguir en términos de cómo interactúan con los demás. Velar por los miembros, como se menciona en el texto, implica escuchar con empatía y actuar con diligencia para abordar las necesidades de los demás. Este tipo de relación promueve una dinámica interpersonal basada en la confianza y en el cuidado genuino por el bienestar del prójimo.

En este sentido el clima organizacional dentro de una iglesia es fundamental para asegurar que los miembros se sientan acogidos, valorados y apoyados, ya que, un clima positivo, basado en el amor cristiano, la solidaridad y la cooperación entre los líderes y los miembros, favorece la creación de un ambiente saludable donde las personas puedan prosperar espiritual y personalmente. Cuando los ministrantes actúan como representantes del amor, el apoyo del obispo y de los líderes de la Sociedad de Socorro o del cuórum, se está construyendo un clima organizacional inclusivo y orientado al bienestar colectivo como detalla “el plan de ministración, hermanas que realmente ayudan” (E13M,2025), “porque ministrar es poder tener a unas hermanas pendientes de otras” (E13M,2025).

Este tipo de clima favorece la participación de los miembros y fortalece los lazos comunitarios, en el que la acción desinteresada de los ministrantes y el compromiso con el servicio sin esperar nada a cambio, genera un entorno organizacional caracterizado por la confianza y el respeto mutuo, donde las personas se sienten seguras para compartir las necesidades y encontrar consuelo. En términos de liderazgo, cuando los ministrantes están comprometidos con el servicio semejante al de Cristo, se promueve un liderazgo transformacional que inspira a los miembros a seguir el ejemplo del líder espiritual y los anima a tomar un rol activo dentro de la comunidad.

En definitiva, las relaciones interpersonales dentro de una organización son fundamentales para el desarrollo de un ambiente laboral o comunitario que sea saludable, productivo y armonioso. Estas relaciones no solo influyen en el bienestar emocional y psicológico de los miembros, sino que también

tienen un impacto directo en la eficacia y el éxito de la organización en la consecución de los objetivos (Parazuela, 2023).

Por otro lado, las relaciones colaborativas o de trabajo en equipo se desarrollan entre compañeros de trabajo que interactúan para alcanzar un objetivo común. En este tipo de relaciones, la cooperación y la solidaridad son clave como detalla “se practica la solidaridad, la acogida la contención y el servicio a la comunidad” (E10M,2025) y “trabajar en conjunto con y por los demás” (E6L,2025). En este sentido las ideas compartidas, la participación y los consejos que se brindan para llegar a tomar decisiones en consenso son muy importante para los miembros de un equipo o grupo (López Pazmiño, 20219).

En esta forma de intervención o de buscar soluciones compartidas hay mayor probabilidad de aprendizaje puesto que cada una aporta con experiencias, que pueden ser ligadas a sus conocimientos profesionales o empírico personal. Lo cual mantiene relaciones fortalecidas dentro de la comunidad o equipo.

Por otro lado, en la iglesia existe también, las relaciones informales que surgen de manera espontánea entre los miembros y no están formalmente estructuradas, estas relaciones se basan en intereses personales o valores compartidos y pueden influir fuertemente en el clima organizacional (Lois, 2023). Como considera “se sienten que hay una amistad, se sienten fortalecidos, se sienten que hay una preocupación real” (E9M,2025). Así también, menciona que “Es importante acercarse más a ellas y conocerlas, primero ser amigas” (E6L,2025). Esta observación guarda relación con el valor

e impacto que brinda un amigo, es decir esa interacción social que permite forjar relaciones humanas solidas que al mismo tiempo fortalece y podría ayudar a mejorar situaciones complejas en el aspecto emocional (Agurto y Arroyo, 2022).

En forma opuesta encontramos la parte conflictiva que se pueden dar dentro de las interacciones y que no deben ser vistas como una problemática en si sino como parte de lo cotidiano en el contexto ya sea organizacional y eclesial. Sin embargo, cuando se manejan de manera efectiva, estas relaciones pueden convertirse en una oportunidad para el crecimiento y la mejora. Como revela “son un poco difíciles, un mundo diferente...comprende desafíos, entonces toca buscar, llegar a ellos” (E6L,2025) y “junto con ellos buscar una solución” (E6L,2025). Por lo tanto, en lugar de ser destructivos, los conflictos pueden ayudar a mejorar procesos, identificar problemas y ajustar expectativas dentro de la organización (Tejeda González, 2019). La resolución de conflictos de manera adecuada es crucial para evitar que el ambiente de trabajo se vea afectado negativamente, y puede resultar en una mejora en las relaciones interpersonales a largo plazo.

Las relaciones de apoyo emocional son esenciales para el bienestar general de los miembros de la organización, estas relaciones ofrecen un espacio donde los individuos pueden compartir las preocupaciones personales y profesionales y recibir apoyo emocional de los compañeros (Fernández et al. 2021). En este contexto algunos participantes indican “empatía real, comprender al otro” (E1O,2025) y “humildad, apoyo, familias, es clave” (E13M,2025). Cada uno de estos elementos son claves y vitales para infundir resiliencia o en otras palabras sobreponerse de manera positiva

a situaciones de alta tensión, conflictos entre otros, puesto que cada uno percibe que es valorados y se toma en cuenta sus necesidades.

En consecuencia, las relaciones interpersonales dentro de una organización eclesial juegan un papel crucial en la creación de un ambiente de confianza, colaboración y crecimiento mutuo.

A diferencia del liderazgo transaccional que mantiene una motivación económica, en este tipo de organizaciones se ejerce un liderazgo ético en el cual buscan resultados siempre y cuando se priorice el bienestar colectivo sobre los intereses individuales, y basándose en los valores de honestidad, justicia y respeto; por tanto, se establece un ejemplo en el comportamiento y que va trascendiendo los resultados a corto plazo (BravoBravo y HerreraSánchez, 2023).

Es fundamental identificar que cada persona llega con valores y comportamientos propios de su idiosincrasia, por esto el líder procura manejar relaciones interpersonales positivas que tengan impacto en la cohesión y conlleven al éxito o alcanzar las metas propuestas y propias de su comunidad u organización (Ostos, et al. 2021). Por lo tanto, el estilo de liderazgo en este aspecto facilita e influye las relaciones humanas y como se organizan para colaborar en equipo.

Así también, aunque no se identificaron en las respuestas las relaciones donde se ejerce la autoridad de forma compulsiva o coercitiva, se debe mencionar que las percepciones de un liderazgo autocrático, puede generar una atmósfera tensa y desmotivada, donde los miembros pueden sentir que sus opiniones y preocupaciones no son tomadas en cuenta. A largo

plazo, esto puede afectar el clima organizacional, disminuir la moral y aumentar la deserción o aislamiento dentro de la comunidad eclesial. El liderazgo adecuado, basado en relaciones interpersonales saludables y auténticas previamente expuesta es clave para el éxito y el bienestar dentro de cualquier organización. Todo esto permite equilibrar y fortalecer las relaciones de manera abierta, transparente, socioemocional y espiritualmente edificante.

Objetivo 3. Determinar las estrategias aplicadas por los líderes, que se consideran las más idóneas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Hay diversas estrategias que se han podido reconocer en las entrevistas principalmente el servicio, la escucha activa, la empatía, la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, la gestión del tiempo, la cooperación entre otras religiones y fundaciones, entre otras. Son habilidades que pueden ser adquiridas y/o fortalecidas en el trayecto de servicio. Rompiendo el mito de que el líder nace, y no se hace.

El liderazgo de servicio por ejemplo es mencionado por Fuentes y Sánchez, (2024) el cual atribuye que un verdadero líder esta para prestar servicio con empatía y humildad, siendo este modelo clave en el ámbito eclesial. Como menciona “el Señor escoge lo humilde y sencillo” (E4L,2025). Por tanto, estas cualidades no se adquieren necesariamente al nacer sino se van desarrollando en la trayectoria y formación cotidiana de la persona.

Esta idea de servicio humilde y sacrificado es central en el liderazgo transformacional y también en el modelo de liderazgo servidor propuesto por

(Díaz Gómez, 2020). Según este enfoque, el líder se ve a sí mismo como un servidor, cuya principal misión es facilitar el crecimiento y el éxito de los demás. Además, da prioridad a las necesidades de otros en vez de las propias, dando un valor que demuestra altruismo y bondad.

Es mencionado también a un líder como “servidor” (E2O,2025); “El líder está abajo cargando, apoyándolas” (E2O,2025) y “no brillar, servir” (E1O,2025). Dando énfasis al líder siervo el cual se esfuerza para servir, soportar y ser apoyo. La metáfora de "cargar" sugiere un compromiso profundo con el bienestar de los miembros, donde el líder actúa como un apoyo constante, sin buscar la notoriedad personal o el reconocimiento.

Además de este atributo, tenemos la estrategia de la **escucha activa** mencionada Cadena Chicunque, (2020) quien adiciona la escucha activa y brindar un **trato personalizado** para hacer que cada miembro se sienta comprendido y valorado. Para todo esto, los líderes no trabajan de manera aislada, sino que también establecen redes de apoyo con otros miembros, líderes, organismos, fundaciones e instituciones a fin de trabajar juntos para brindar servicios que puedan beneficiar a los miembros y la comunidad local según las necesidades previamente identificadas. Como menciona “conversar con ellos...conocer...escucharlos...”(E4L,2025) y “actitud para escucharlas” (E5L,2025). “se sentían escuchadas, se sentían valoradas” (E1O,2025).

Un líder empático es capaz de escuchar de manera activa, lo que le permite comprender mejor las necesidades y sentimientos de sus seguidores. Además, la cita menciona que el líder debe tener paciencia y servicio para

ayudar a los miembros a alcanzar la mejor versión (Chavarria, 2023). Como se evidencia el líder transformacional es motivador e inspiracional dando cada consejo o sentido de guía para trascender no solo en lo académico profesional sino también en la parte emocional y de desarrollo humano.

Nos detalla una participante que “servir a Dios es servir a los demás” (E5L,2025). Esta empatía demostrada en servicio no solo brinda solidaridad o caridad son un sentido elevado de conexión con Dios y muestra de amor divino. La riqueza consiste entonces en lograr entender con empatía genuina las carencias y dificultades de la otredad.

Podemos destacar entonces que un líder espiritual se apega primordialmente al liderazgo ético, brindando un nivel de alto compromiso, empatía, moral y vocación que lo oriente de forma constante y no esporádica o limitado a ciertos grupos afines, sino a todos y todas. Este enfoque también resuena con la enseñanza de Pawar et al. (2020) que sostienen que el líder sirve a los demás para elevar a la comunidad, sin esperar nada a cambio, lo cual es mencionado por “no es remunerado” (E5L,2025).

Para “lo que más apreciaban es que se sentían valoradas”(E1O,2025), este punto resalta la importancia de reconocer a los demás y de hacer que las personas se sientan **vistos y valorados**. El reconocimiento es una parte esencial de la motivación y el bienestar emocional dentro de cualquier organización. Cuando las personas sienten que el trabajo y los esfuerzos son apreciados, esto aumenta su compromiso y satisfacción. En el contexto del liderazgo, el reconocimiento puede ser una herramienta poderosa para fomentar la confianza y el sentido de pertenencia dentro del equipo.

En acuerdo a Chavarria, (2023) el ser reconocido es un elemento clave para que el colaborador o miembro de la comunidad pongan en uso su mejor versión y esfuerzo en todo sentido, logrando así el éxito organizacional y su bienestar integral. Por ende, un liderazgo de éxito fomenta estos lazos de reconocimiento, respeto y valoración.

Los recursos, conocimientos y habilidades de los diferentes miembros y líderes de la iglesia se utilizan de forma colectiva, lo que potencia la eficacia organizacional. El **trabajo en redes es clave** en el enfoque de **gestión colaborativa**, que promueve la cooperación entre individuos, grupos e instituciones para lograr objetivos comunes. Como manifiestan “se hace un consejo de barrio” (E11M,2025); “nosotros siempre hacemos consejos” (E7L,2025) y “nosotros denominamos consejos” (E5L,2025). En este sentido, los líderes realizan con frecuencia reuniones entre lideresas, líderes, obispos, o presidentes de estaca, etc. donde comparten sus experiencias y casos de éxito, a fin de reproducir de forma similar en sus otras unidades eclesiales. Según Basurto et al. (2020) las redes sociales dentro de una organización permiten compartir recursos, habilidades y apoyo, lo que aumenta el capital social y mejora la capacidad de respuesta ante situaciones complejas. Aquí se da relevancia a un dinamismo continuo puesto que este enfoque impacta en la actitud colaborativa para alcanza el objetivo y misiones organizacionales.

En otro aspecto igual de importante, Rodríguez, (2024) enfatiza la coordinación y cooperación interinstitucional como fuente de soporte que se complementan. Como realzan los comentarios “trabajado en programas, mano de obra, escuela local, entre otras” (E1O,2025). Estas alianzas de servicio generan cohesión comunitaria a fin de mitigar las carencias o falta de

ayuda a la comunidad. La colaboración entre instituciones es esencial para maximizar los recursos y resolver problemas de manera más eficaz. La propuesta de trabajo conjunto en la pintura de la escuela local ejemplifica cómo las instituciones pueden colaborar en proyectos concretos para beneficiar a la comunidad y promover un sentido de responsabilidad social compartida.

El **uso de la tecnología** es otra estrategia usada para fines misionales o de interacción participativa como refiere "la tecnología ayuda...la conformación de grupos usando redes sociales como wsp" (E4L,2025). Reconoce el uso de aplicaciones tecnológicas para brindar mayor conectividad al interno de una organización eclesial. Llevando mayor eficiencia en lo ágil de su interacción al momento de transmitir sus ideas, compromisos e incluso toma de decisiones compartidas ante dificultades emergentes en la organización.

Como expone Arocutipa, et al. (2021) la era informática y el uso de tecnología facilita y cambia exponencialmente lo niveles de gestión, la operatividad y una comunicación interna veloz. Este tipo de herramientas digitales permite a los líderes mantenerse conectados y coordinados de manera eficiente, incluso en situaciones de alta demanda o de emergencia. Por otro lado, el no actualizarse en estas herramientas podría retardar las interacciones y sentirse desconectados.

Lo que expone "Cada mes, cada semana, se suelen enviar comunicados oficiales donde se hacen anuncios, ciertos cambios" (E2O,2025). Guarda relación con la gestión tecnológica o uso de las

herramientas digitales. Como vemos en la cita se valora el mantenerse al tanto de los eventos relevantes, noticias y avances en la obra de servicio mundial. También se preparan conferencias que dan soporte a comunidades rurales y de difícil acceso como se dijo “tener dos conferencias, fue una experiencia muy bonita, fue bueno” (E10,2025).

La comunicación e información real, así como la actualización de los líderes y miembros de la comunidad es vital para mantener la confianza, compromiso y transparencia a todo nivel organizacional. Según (Kouzes & Posner, 2023) una comunicación eficaz y constante es fundamental para la gestión del cambio, ya que ayuda a reducir la incertidumbre, facilita la adaptación a nuevas circunstancias y fortalece el sentido de pertenencia dentro de la organización.

En consecuencia, cada una de estas estrategias antes expuestas, se consideran las más idóneas para poder empoderar a sus miembros, líderes y comunidad en general a lograr los objetivos que contribuyan de manera positiva y sostenible a su desarrollo personal, familiar, comunitario y colectivo.

CAPÍTULO 5:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al concluir esta investigación, se puede apreciar las percepciones obtenidas de algunos miembros, lideresas y líderes entorno al liderazgo organizacional dentro de su comunidad religiosa, identificando los estilos de liderazgo, las dinámicas y las estrategias idóneas para alcanzar los objetivos organizacionales.

El primer objetivo específico se buscó conocer las percepciones del liderazgo dentro de la comunidad eclesial. Encontrando que dentro de la comunidad eclesial prima un liderazgo que guía, motiva e inspira. Iniciando con los líderes, ellos enfatizan sus percepciones de liderazgo como un entrenamiento o coaching, el cual enseña y acompaña a la persona hasta transformar y desarrollar todo su potencial, brindando guía constante, así como apoyo, a través de escuchar activamente y permitiendo una comunicación abierta donde el líder empodera y fortalece la fe, la confianza y autosuficiencia dentro de la comunidad.

Los miembros por otro lado también describen un liderazgo de servicio y transformacional, donde ven al líder como un ejemplo en base a la ayuda y ministración constante que vela por su bienestar integral, siendo genuino y empático al momento de observar y escuchar sobre sus necesidades temporales, espirituales y emocionales. Explicando que no se sienten juzgados, sino que les ponen metas a fin de buscar una transformación paulatina, con el fin de generar un cambio positivo, reconstruyendo la

esperanza y manteniendo una actitud resiliente frente a los desafíos y obstáculos presentes. Sin embargo, hay un punto de observación que mencionan algunos participantes y es la sobrecarga que pueden enfrentar los líderes ante las demandas de servicio constante y reiterativo, esto sucede cuando no se involucra de manera adecuada a los demás líderes de apoyo y a la membresía local. Teniendo en cuenta que su labor es voluntaria y que necesitan conciliar tiempo para su trabajo y familia propia.

Así también se reconoce un liderazgo adaptativo y participativo, en el cual ciertos líderes y miembros manifiestan que al ser tiempos cambiantes es necesario ajustar ciertas tradiciones en la parte organizacional y poder llegar de manera más efectiva a la juventud y miembros que se encuentran en lugares rurales, así como el uso de la tecnología para mantenerse informados y compartir ideas que permitan buscar soluciones en base a las prioridades emergentes.

El liderazgo ético es también señalado por líderes donde reafirman la importancia de que el líder prioriza las necesidades de las personas más vulnerables, tratando a sus líderes de apoyo y miembros como sujetos y no como objetos con necesidades. Además, que debe vivir en base a sus valores y principios, siendo líderes auténticos que generan confianza y credibilidad dentro de los miembros y comunidad en general.

Además, se muestra los elementos claves y convergentes que deben existir a fin de establecer un liderazgo integral y eficaz en cualquier entorno. Estos incluyen la comunicación asertiva, la escucha activa, la empatía, la inteligencia emocional, una visión y propósito claro, la integridad, la ética, la

coherencia, el compromiso, la flexibilidad, la colaboración y trabajo en equipo, la cooperación, la humildad o en otras palabras la capacidad para relacionarse de manera genuina y transparente, saber gestionar los cambios, la cercanía y disponibilidad siendo abierto al aprendizaje o enseñable.

En acuerdo al **segundo objetivo**, se basó en identificar como las relaciones entre líderes y miembros influyen en el desempeño de sus actividades de liderazgo. Para este efecto los participantes expresan que el líder muestra su autoridad a través del servicio, lo cual genera confianza y credibilidad, es decir la relación jerárquica se evidencia de manera horizontal en este sentido, sumando a la construcción relacional que se basa en un interés genuino y de apoyo, más que autoritario o conocido como liderazgo tradicional dominante coercitivo.

Así mismo se vislumbra que las relaciones comunitarias son de vital importancia, puesto que en este tipo de contexto el líder se esfuerza para conectar con sus líderes de apoyo y miembros locales, para lo cual debe dar el ejemplo con palabras y acciones que construyan relaciones colaborativas y de apoyo en su comunidad. Por tanto, algunos líderes muestran que practican un liderazgo relacional que favorecen la resolución de conflictos y coordinan sus esfuerzos para lograr el respeto, la tolerancia y en si un objetivo común.

Uno de los aspectos más significativos que abordan los participantes entrevistados es el trato personalizado o relaciones interpersonales focalizadas, donde las relaciones se fortalecen uno a uno, es decir donde el líder acompaña y motiva a su feligresía en su desarrollo espiritual, emocional,

intelectual y físico. Dando como resultado un bienestar integral a nivel personal, familiar y mejorando la cohesión comunitaria simultáneamente.

De esta manera se puede aumentar el compromiso en el individuo y comunidad. Estas relaciones saludables impactan de manera positiva en el desempeño de sus actividades de liderazgo eclesial, donde la participación e interacción se traducen en actividades solidarias y cooperativas para un bien común.

Consecuentemente llegamos **al tercer objetivo** que pone de manifiesto las estrategias aplicadas por los líderes que se consideran las más idóneas para alcanzar los objetivos organizacionales. Siendo las más citadas por los líderes y miembros participantes el servicio diligente, como se ha notado anteriormente la mejor forma de tener resonancia en la congregación es la percepción de un líder siervo, dispuesto a brindar soporte temporal y espiritual a sus miembros y comunidad.

La escucha activa, donde los líderes practican los llamados “consejos de barrio” en el cual se asemeja a un sistema democrático participativo donde los miembros y líderes de apoyo aportan con ideas, brindan informes de los resultados de sus actividades y ministración (visitas de orientación familiar, etc) viendo oportunidades de mejorar y catalizar sus esfuerzos mancomunados que puedan beneficiar a un miembro en particular, una familia, o la comunidad.

La comunicación asertiva es clave para dar soporte, es donde los miembros locales se involucran ante las metas y objetivos propuestos. Para esto el líder tiene un quinto domingo asignado, donde transmite y hace

participes a toda la congregación local sobre las metas establecidas. Se apoya también de chats grupales usando WhatsApp entre otros medios visuales. A nivel mundial también se efectúan dos conferencias semestrales, donde la primera presidencia, el cuórum de los doce apóstoles y lideresas mundiales brindan mensajes que aclaran y fortalecen una visión de fe y valores compartidos.

La coordinación con otros barrios y lideres es clave como una estrategia del liderazgo imitativo, es decir compartir casos de éxito, donde los lideres y miembros puedan replicar actividades y acciones que promuevan su desarrollo, progreso y bienestar sostenible. Así también la alianza estratégica con otros organismos e instituciones de carácter educativo o de protección que permitan brindar beneficios a los miembros de la iglesia y de la comunidad local es parte fundamental a fin de lograr sus objetivos organizacionales y eclesiales.

En virtud de lo expuesto es fundamental recalcar que desde la perspectiva del Trabajo Social y sus principios rectores van de la mano con las comunidades eclesiales y su liderazgo organizacional, creando sinergia al promover equidad, inclusión, cohesión social, respeto por la otredad sustentado en los derechos humanos y justicia social. En este sentido se debe dar continuidad e innovación, a fin de seguir reforzando y ganando efectividad al articular las redes de apoyo, que respondan a las problemáticas actuales con un compromiso más social, ético y resiliente. Reconstruyendo y restaurando la esperanza de las personas logrando un desarrollo humano integral y sostenible.

RECOMENDACIONES

En base a lo antes expuesto se sugiere que los líderes puedan participar de programas de capacitación en base al desarrollo organizacional contemporáneo, a fin de mejorar o fortalecer la comunicación efectiva y mediación de conflictos. Adquiriendo así competencias y estrategias para fortalecer las habilidades de liderazgo integral y multidisciplinario.

Es necesario, además, fortalecer las relaciones interinstitucionales y con los líderes comunitarios locales, que permitan viabilizar actividades en conjunto donde se pueda promocionar los talleres brindados por la Iglesia a la comunidad.

Se recomienda también que los líderes tengan capacitación en base a la gestión del tiempo, en el cual puedan equilibrar de manera adecuada su servicio voluntario con sus obligaciones laborales, así como responsabilidades inherentes a su propia familia.

Sería beneficioso fortalecer el uso de los tics y otras herramientas digitales que les permitan optimizar los recursos durante sus reuniones de consejo, capacitaciones y eventos en general que puedan ser más difundidos y resonantes a los miembros y comunidad.

Se propone también implementar metodologías de planificación estratégica que les permita abordar con mayor eficacia sus planes y objetivos de fortalecimiento familiar y cohesión social.

Se sugiere promocionar con más regularidad los programas vigentes que aborden los temas y principios básicos sobre cómo prevenir, reconocer y responder ante el abuso y la protección infantil.

Se recomienda impulsar más y poner a disposición de la comunidad, los programas actuales y grupos de apoyo disponible a través del programa para recuperación de adicciones.

Se recomienda incentivar con más frecuencia los programas vigentes, que aborden los temas y principios básicos sobre cómo prevenir, reconocer y responder ante la violencia intrafamiliar y la protección a la mujer.

Sería beneficioso reforzar el trabajo en redes que facilite la coordinación interinstitucional entre organismos gubernamentales, instituciones educativas, así como buscar vínculos con otras organizaciones sociales que promuevan y potencien un impacto positivo en el bienestar comunitario.

REFERENCIAS

- Abad, M. V. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre*(16), 335354. <https://portalderevistas.ufv.es/index.php/comunicacionyhombre/article/view/607>
- Agurto, J. N., & Arroyo, J. T. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, 2(3), 1734. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356012>
- Albán, V. M. (s.f.). El presupuesto como herramienta de gestión, aplicando los costos agropecuarios, método absorbente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5 Article 5). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3424
- Aragón, A. S., Flores, O. P., & Eraso, A. B. (2022). Factores que inciden en la calidad de las relaciones de mentoría: evidencias de un estudio cualitativo. *Sistema: revista de ciencias sociales*(264), 6582. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8459603>
- Arenas, S. (2020). Sin exclusiones: catolicismo, mujeres y liderazgo distribuido. *Teología y vida*, 61(4), 537553. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S004934492020000400537>

- Arocutipa, J. P., Nugent, M. A., Silva, G. J., & Bellido, I. E. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(96), 10961107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890552>
- Asitimbay, A. (2024). Transformaciones pastorales y acción social en Cuenca a través de la labor de Monseñor Alberto Luna Tobar (19812000) . Repositorio Universidad de Cuenca . Universidad de Cuenca . <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/45360/1/1.Trabajodetitulaci%C3%B3n.pdf>
- Asuaje, P. (2021). Cambio organizacional prospectivo, desde el atisbo del liderazgo transformacional. *Gerentia*, 3. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/552>
- Ayala, E. (. (2023). El garcianismo en el Ecuador: Repaso históric. Gabriel García Moreno, el estadista y el hombre: Reflexiones en el bicentenario de su nacimiento. *Res publica*, 9, 97–142. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5585045&publisher=FZ1825>
- Baque, L. K., Triviño, K. C., & Viteri, D. A. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 58, 1–16. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.215>

- Basurto, C. M., Morfi, D. P., & Gavilanes, J. A. (2020). Liderazgo emprendedor. *Economía y Desarrollo*, 163(1).
<https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/1922>
- Becerra, G. (2024). Estrategias para potenciar la dinámica y adaptabilidad en el mundo empresarial. UNAD.
<http://repository.unad.edu.co/handle/10596/64304>
- Blanchard, K. (2023). Um nível superior de liderança. Décima Edição. (C. A. Editora, Ed.) Leya.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PePIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Ken+Blanchard,+en+su+libro+El+l%C3%ADder+al+minuto,+&ots=SZ_8m2rEKX&sig=vwq3lyZzPp6nKA9Sq0fLebzZIDo#v=onepage&q&f=false
- BravoBravo, I. F., & HerreraSánchez, M. J. (2023). Tendencias Globales del Liderazgo Transformacional en Empresas Modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 1431. Editorial DOSO.
<https://horizonnexusjournal.editorialdoso.com/index.php/home/article/view/15>
- Cadena Chicunque, O. H. (2020). Aspectos personales que configuran el liderazgo social: una perspectiva interpretativa. *Ratio juris*, 1531.
<https://biblat.unam.mx/es/revista/ratiojuris/articulo/aspectospersonalesqueconfiguranelliderazgosocialunaperspectivainterpretativa>
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: Qual é a ideia por trás do conceito de liderança

transformacional? . Cadernos EBAPE.BR, 13, 121–135.
<https://doi.org/10.1590/1679395111016>

Canal, A. I., Ovalles, L., Sandoval, L. A., & Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector. *Revista de ciencias sociales*, 29(1), 79–94.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/arti>

Cardona, D., Ramírez, C., & Manotas, M. C. (2023). Inteligencia Emocional: Herramienta para la Transformación Gerencial. *Revista científica anfibios*, 2(2 Article 2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n2.135>

Carrasquilla, J. M. (2013). Discurso eclesial y responsabilidad social. *Franciscanum. Revista de las Ciencias del Espíritu*, 55(159), 221–249.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S012014682013000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Chaparro, Z. P. (2015). El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica para el líder . DSpace.
<https://repository.unimilitar.edu.co/items/1707e02ae9d84371ac73c246c7764e93>

Chavarria, R. (2023). Innovación y liderazgo. *Economía & Negocios*. 5(2), 127141.
<https://www.revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1731>

Chávez, L. E., Sahade, M., & Reyes, O. (2022). Importancia de la Inteligencia Emocional en el Cambio del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias*

Económico Administrativas, 28(82).
<https://doi.org/10.19136/hitos.a28n82.5435>

Chavez, L. J. (2022). Eliderazgo y la transformación digital en una organización eclesial. Repositorio Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107008>

Chicunque, O. H., Díaz, L. M., & Osorno, Y. L. (2019). Aproximación conceptual al liderazgo en el ámbito social. RHS: Revista Humanismo y Sociedad, 7(2), 5468.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7179292>

Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28(103), 1295–1311.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>

Codina, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo. Cofin Habana, 11(1), 1–12.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S207360612017000100012&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Collins, J. C. (2021). Good to great. Editorial Reverté.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9788429195859_A41158842/preview9788429195859_A41158842.pdf

Coronado, J. J., Baldeos, L. A., Ramos, S. E., Lioo, F. d., & Neri, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). Suma

de Negocios, 14(31), 95–101.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609977049001>

Correa, J. S., Rodríguez, M. d., & Pantoja, M. A. (2023). Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana. *Revista Universidad y Empresa*. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13168>

Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people.* , Tercera Edición. Editorial Simon & Schuster. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3K7eDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Stephen+Covey&ots=5C8TifgaFm&sig=GiCb4HPvPzIXlLoxrwzO2BEE878#v=onepage&q=Stephen%20Covey&f=false>

Cuenca, R. X., & López, H. A. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, 37, 43–56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>

De La Cruz Urrutia, L. L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, Horizontes* , 6(22). <https://repositorio.cidecuador.org/handle/123456789/1130>

De la Cruz, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista Unimar*, 38(2), 63–94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083728>

Díaz Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista universidad y empresa*,

<https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresaa/a.7854>

Díaz, S. (2018). Modelo de Gestión Administrativa sustentado en las Teorías de Ludwing Von Bertalanffy y de Fred E. Fiedler, para revertir la centralización de la Gestión Institucional y las Relaciones Interpersonales Conflictivas entre el Director, Docentes 2016. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6966>

Doricci, G. C., Caccia Bava, M. D., & Guanaes Lorenzi, C. (2020). Dinámica relacional de los equipos de salud de atención primaria y su impacto en la construcción de la cogestión. Salud colectiva. <https://doi.org/8294/sc.2020.3094.2020.3094>

Drucker, P. F. (2020). The essential drucker. <https://doi.org/10.4324/9780429347979>

Espinar Álava, E. M., & Viguera Moreno, J. A. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. Revista Cubana de Educación Superior, 39(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S025743142020000300012&script=sci_arttext

Fernández, A. P., Islas, A. P., Esparza, Y. L., & Noriega, J. Á. (2021). Liderazgo directivo: su relación con apoyo institucional y eficacia colectiva ante situaciones de conflicto. Revista Caribeña de Ciencias Sociales (RCCS), 10(7), 6984. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9419481>

- Fernández, C. E., Brito, P., Mendoza, G., & Villavicencio, C. E. (2021). Tradición pesquera artesanal e identidad sociocultural de Puerto Bolívar: Contexto del Golfo de Guayaquil Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 386–400. <https://dialnet.uniri>
- Florez, F. A., & Sanchez, D. L. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares. *Revista Científica Epistemia*, 4(3), 119128. <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/re.v4i3.1422>
- Forbes. (2024). Tendencias que marcan el camino. Ecuador. Forbes. <https://www.forbes.com.ec/columnistas/tendenciasmarcancaminon570>
36
- Fuentes, E. P., & Sánchez, A. V. (2024). El liderazgo de servicio desde la propuesta de su creador Robert K. Greenleaf. *Revista Boletín Redipe*, 13(9), 113131. <https://doi.org/https://doi.org/10.36260/jd4zq912>
- Fuentes, Y., Barrientos, E. J., & Antuny Pabón, J. (2021). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. 19(35), 307354. <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:156207253?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:156207253>
- García, F. M., Bajaan, B. G., Cruz, J. H., & Silva, L. L. (2023). Relaciones interpersonales en la convivencia personal. *RECIMUNDO*, 7(1), 372380. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.372380](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.372380)

- Geraldo, L. A., Mera, A. R., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4). <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Goleman, D. (2022). La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual. EDICIONES B. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mIJJaEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=daniel+goleman&ots=FoZloOjwPM&sig=HUIp_NSWYvJMOyuxf7wXxvTc5o#v=onepage&q=daniel%20goleman&f=false
- Gonzales, J. V., Paredes, M. A., Núñez, R., Paredes, V., & Paredes, I. I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 241–252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>
- González, A., Urdaneta, K., & Muñoz, D. (2017). Liderazgo organizacional y responsabilidad socioambiental, una mirada desde la complejidad y postmodernidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 11–23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457002>
- Graffe, G. J. (2018). Las Comunidades Eclesiales de Base: Una manifestación de educación social y compromiso político. *Fidias G. Arias Odón*.
- Guerrero, F., & Mateo, R. (2021). Metodologías de aprendizaje para ejecutivos. Análisis comparativo del aprendizaje social y del método del caso. *Academia y virtualidad*, 14(2), 5774. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ravi/article/view/5388>

- Gutierrez Celis, Y. F. (2019). El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones. Repositorio Universidad del Rosario . https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_19871
- Gutierrez, G. R., & Quiñones, V. E. (2022). Calidad de vida e inteligencia emocional en universitarios que realizan prácticas preprofesionales. CASUS: Revista de Investigación y Casos en Salud, 6(1), 19–30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?co>
- Hernández Rosado, M., Lluesma Rojas, M. D., & De Veras Olivera, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. Revista Cubana de Educación Superior, 38(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S025743142019000200006&script=sci_arttext&tlng=pt
- Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días. (2024). Lección 14: El Liderazgo y los Consejos . <https://www.churchofjesuschrist.org/study/manual/principlesofleadershipteachersmanualreligion180/lesson14leadershipandcouncils?lang=spa#tit>
- Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días. (2024). Liderazgo y organización. Sala de Prensa Español. <http://noticias.laiglesiadejesucristo.org/liderazgoyorganizacion>
- Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días. (2024). Manual General de Instrucciones de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días. Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días.

<https://www.churchofjesuschrist.org/study/manual/generalhandbook?lang=spa>

Incio, F. A., & Capuñay, D. L. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares. *Epistemia Revista Científica*, 4(3). <https://doi.org/10.26495/re.v4i3.1422>

Izquierdo, R., Novillo, L. A., & Mocha, J. V. (s.f.). El Liderazgo en las Microempresas Familiares. Desafíos y Metas . *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 89–94. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S221836202017000300013&lng=es&nrm=i

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vhWcEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR15&dq=Kouzes+y+Posner,+en+The+Leadership+Challenge&ots=Qh7iAfRew&sig=9zGyU_5kbBmRWht6ln45ILR1JuY#v=onepage&q=Kouzes%20y%20Posner%2C%20en%20The%20Leadership%20Challenge&f=false

Lara, M. F. (2022). Importancia del liderazgo y su influencia en el personal para el cumplimiento de objetivos. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 9(17 Article 17). <https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.8076>

Leal Paredes, M. S., & Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes.

Podium(40), 2140.

<https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>

Leal, M. S., & Arias, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. Podium, 40, 21–40.
<https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>

Leines Jiménez, E. O., & Maranto Rivera, M. (2021). La importancia del liderazgo. Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 4, 9(17), 1314.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/article/view/6628>

Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Vigésima Edición .

Lipán, P. S. (2024). Propuesta para la implementación del curso de requisitos y principios bíblicos de Liderazgo Cristiano en la malla curricular del Instituto Bíblico Pentecostal del sur de Chile. Doctoral dissertation, Midwestern Baptist Theological Seminary.
<https://www.proquest.com/openview/b60e7f59a983326451e9f20978427770/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Lois, S. (2023). La prueba de las relaciones laborales informales. Revista de Estudio de Derecho Laboral y Derecho Procesal Laboral | Universidad Blas Pascal(5), 4460.
[https://doi.org/https://doi.org/10.37767/26838761\(2023\)003](https://doi.org/https://doi.org/10.37767/26838761(2023)003)

- López Pazmiño, M. (2019). Relación de las prácticas de liderazgo transformacional con el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados de una universidad privada. Repositorio Universidad EAFIT. Doctoral dissertation, Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13576>
- Luzuriaga, D. H., Maldonado, J. A., Perez, I. A., & Véliz, M. M. (2020). Coaching: liderazgo y desarrollo profesional. *Revista Universidad de Guayaquil*, 131(2), 2740. <https://doi.org/https://doi.org/10.53591/rug.v131i2.1354>
- Machado, A. P., & Martins, C. (2023). La Vocación Laica: Del despertar conciliar al liderazgo eclesial misionero y social. *Cuestiones Teológicas*, 50(114). <https://doi.org/https://doi.org/10.18566/cueteo.v50n114.a08>
- Maxwell, J. C. (2019). Los cambios en liderazgo: Los once cambios esenciales que todo líder debe abrazar. HarperEnfoque. Grupo Nelson. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mc5gDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=john+maxwell&ots=baFI_xgPmm&sig=uKV606kgyBH M9XtcBMKl6WqOaWk#v=onepage&q=john%20maxwell&f=false
- Maxwell, J. C., & Hoskins, R. (2021). Cambie su mundo: Todos pueden marcar una diferencia sin importar dónde estén. HarperEnfoque. <https://bit.ly/3CMk05f>
- Mayo, E. (1993). El Experimento de Hawthorne en la Western Electric Comapny. *Teoría de la Organización*. 213230. (213230, Ed.) <https://bit.ly/4fO3W1A>

- Mayol, D. D. (2013). Taylor, cien años después. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 19(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.54642/rvac.v19i2.6271>
- Meléndez, J. C., Delhom, I., & atorres, E. (2019). El poder de la inteligencia emocional sobre la resiliencia en adultos mayores. *Ansiedad y Estrés*, 25(1), 14–19. <https://doi.org/10.1016/j.anyes.2019.01.001>
- Miras Teruel, J., & Longás Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287305. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>
- Miras, J., Longás, J., Miras, J., & Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: Perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287–305. <https://doi.org/https://doi.org/10.21703/rexe.2020>
- Montañez, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: Aproximaciones teóricas. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., & Ramos, P. (2022). Estudios de liderazgo en instituciones en educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170182. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>

- Morales, C. F., Villacís, J. E., Jurado, D. E., & Gabela, E. S. (2023). Estrategias de afrontamiento y resiliencia en cuidadores de la ciudad de Quito: Coping strategies and resilience in caregivers in the city of Quito. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 1322. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9585859>
- Morataya, P. P. (2024). *Descentralizar para integrar: Una herramienta de Misión para el liderazgo eclesial del Siglo XXI*. Palibrio. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=18U1EQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=liderazgo+eclesial+construcci%C3%B3n+de+una+comunidad+unida+&ots=oznEe8yhxi&sig=6jqX4H8X1nIzta6CWayUP0raRFo#v=onepage&q&f=false>
- Muro, V., & Pereda, P. (2021). Liderazgo tradicional y sistema organizacional institucionalizado en el mantenimiento de la tradición religiosa: En El Pueblito, Querétaro, México. *Revista Internacional de Estudios Organizacionales*, 9(2), 1–15.
- Nacional, A. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Niño, R. J., Dávila, M. L., & Torres Ávila, C. E. (2021). Modelo de resiliencia organizacional con base en los factores clave de adaptabilidad de la empresa Braserv Petróleo sucursal colombiana. EAN Universidad. <http://hdl.handle.net/10882/11048>
- OIT. (2024). Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo | International Labour. Organización Internacional del Trabajo (OIT).

<https://www.ilo.org/es/declaraci%C3%B3ndelaoitrelativosprincipiosy>
d

Onetto, F. (2021). Rol directivo y gestión del cambio: Poder y liderazgo en la micropolítica institucional. Noveduc.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=roFEEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gesti%C3%B3n+del+cambio+liderazgo&ots=UexdNDVIb&sig=NDRnx_wuOxGe5R64hA0w624lCrA#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20liderazgo&f=false

ONU. (1966). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. OHCHR.
<https://www.ohchr.org/es/instrumentsmechanisms/instruments/internationalcovenantcivilandpoliticalrights>

Organización Internacional de Normalización. (2010). Guía de responsabilidad social ISO 26000:2010(es). Organización Internacional de Normalización .
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed1:v1:es>

Oriol Bosch, A. (2012). Resiliencia. Educación Médica. 15(2), 77–78.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S157518132012000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Ortega, J. A., Rivadeneira, R. R., Rodas, C. A., & Romero, I. H. (2022). Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la dirección regional de comercio exterior, turismo y artesanía. Journal of the Academy(6), 6688.
<https://www.journalacademy.net/index.php/revista/article/view/128>

- Ostos, D. F., Gutiérrez, W. J., Coaquira, L. M., & Rivera, A. S. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, Horizontes*, 5(20).
<https://repositorio.cidecuador.org/handle/123456789/1054>
- Páez, F. (1937). *Ley de Cultos*. Presidencia de la República.
<https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/wpcontent/uploads/2023/08/leydecultos1.pdf>
- Paladino, M., Debeljuh, P., & Delbosco, P. (2019). *Integridad: un liderazgo diferente*. Segunda Edición. LID Editorial.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bTECEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=integridad+y+%C3%A9tica+en+el+liderazgo+&ots=Zhb7a8rtxl&sig=EScbcl2v216SrZlEjyJRDOsl#v=onepage&q=integridad%20y%20%C3%A9tica%20en%20el%20liderazgo&f=false>
- Parazuela, E. J. (2023). Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el funcionamiento De las Organizaciones. *Revista Biodanza & Humanismo (BIOHUM)*, 1(1), 131141.
<https://revistabiohum.com/index.php/home/article/view/9>
- Parra, M. A., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 217–227.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927660>
- Parra, N., & Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica.

593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 3946.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897546>

Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 6376.
<https://www.harpressid.com/index.php/IJEAMaL/article/view/8>

Pérez, J. L. (2008). Gestión y liderazgo eclesial.: Un desafío para la Misión de la Iglesia. Medellín. *Biblia, Teología y Pastoral para América Latina y El Caribe*, 34(135 Article 135).
<https://revistas.celam.org/index.php/medellin/article/view/477>

Pino, R. M., Arévalo Avecillas, D., & Padilla Lozano, C. (2020). El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas. *Formación universitaria*, 13(6), 205216.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S071850062020000600205>

Porras Carmona, S., Pérez Dueñas, C., Checa Fernández, P., & Luque Salas, B. (2020). Competencias emocionales de las futuras personas docentes: un estudio sobre los niveles de inteligencia emocional y empatía. *Revista Educación*, 44(2), 8095.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v44i2.38438>.

Quiroz, G. L. (2023). Liderazgo y gestión administrativa de los docentes en una institución educativa de Guayaquil, 2022. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107820>

- Ramírez, C. I. (2022). Aproximación a los desafíos de cultura organizacional en un centro educacional para generar aprendizaje en la organización. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/193918>
- Reales, A. L. (2022). ¿Enseñar aprendiendo o aprendiendo a enseñar? Acompañando la formación en contextos reales. Santo Tome, 2022. <https://www.famg.org.ar/images/documentos/trabajospremiados2022/54RE.pdf>
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. Cooperativismo y Desarrollo. 9(3), 808–830. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310340X2021000300808&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Reyes, J., & Molina, R. O. (2020). Programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional en McDonald's Ecuador. Cooperativismo y Desarrollo, 8(2), 213–229. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310340X2020000
- Rincón, O. O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. SIGNOS Investigación en sistemas de gestión, 13(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rinne, J. (2015). Los ancianos de la iglesia. 9Marks ed. <https://www.9marks.org/wpcontent/uploads/2015/05/ChurchEldersSpanishfull.pdf>

- Rivas, L. (2024). Intertextualidad del discurso en el desarrollo de la teoría sobre administración científica. *Revista científica FCES*, 6. <https://revistasacad.uasd.edu.do/index.php/rcfces/article/view/9>
- Rodríguez Perón, J. M. (2020). El trabajo en equipo como competencia transversal del claustro en la docencia médica superior. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 49(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S013865572020000400010&script=sci_arttext
- Rodríguez, H. (2024). Responsabilidad social universitaria y liderazgo situacional para la transformación social. *Gestión y Gerencia*, 18(1), 8191. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9696307>
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*(28), 237262. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rosiles Villalobos, A., González Montejó, C., & Prieto Urbano, J. A. (2019). Liderazgo de la administración general en un corporativo privado. *Vinculatégica EFAN*, 5(1), 594609. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga5.11132>
- Salemi, J. L. (2022). La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones. *Dictamen Libre*, 30: EneroJunio, Article 30: EneroJunio. <https://doi.org/10.18041/26194244/dl.30.8827>

- Sánchez, C., Morales, V., Reigal, R. E., & Hernández, A. (2024). Relaciones entre el Liderazgo Transformacional del profesor y las experiencias óptimas de adolescentes en Educación Física: Una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 24(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/cpd.623711>
- Sánchez, I. K., Ríos, M. J., Cajas, V. E., & Tanqueño, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544–563. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Sánchez, J. A., Rivas, R., Echaiz, C. A., & Hidalgo, I. (2022). Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía. *Journal of the Academy*, 6. <https://doi.org/10.47058/joa6.5>
- Sánchez, S. E., Vaca, I. P., Padilla, J. P., & Quezada, C. R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: Análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41–61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- Santander, E., & Lara, L. (2024). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Sarmiento, C. D. (2018). Liderazgo: Consideraciones Sobre Su Conceptualización, Evolución Y Retos Ante La Nueva Realidad Organizacional. *Revista de Economía y Administración*, 15(1). <https://ideas.repec.org/a/col/000156/016445.htm>

- Solano, B. T. (2016). La teología de la liberación del Ecuador: Líderes, principios y estilo de Iglesias. *revistapuce*. (102 Article 102). <https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i102.20>
- Tapia, Z. C., & Antequera, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *AdGnosis*, 9(9 Article 9). <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>
- Tejeda González, B. (2019). Relaciones interpersonales, conflicto y manejo emocional. El cambio de turno en el trabajo. Repositorio ITESO. Universidad Jesuita de Guadalajara. <https://rei.iteso.mx/items/dcf395ff3c3e46bf85febb5500430529>
- Tirado, M. I., & Heredia, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: Una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246–251. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S199086442022000200246&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Torner, C. (2024). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. ResearchGate. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Torres Herrera, L. K. (2019). Impacto del modelo Kotter para la gestión del cambio, como herramienta de mejora continua en las organizaciones. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada . <https://repository.unimilitar.edu.co/items/f0313107d2bc46adba313bd8e761d552>

- Torres, A. (2020). La relación de liderazgo: Entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana . 1. [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text](http://purl.org/dc/dcmitype/Text), Universidad de Navarra. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=282695>
- Torres, C., & Seijo, C. (2022). Liderazgo ético: una perspectiva organizacional en contextos globales. *Revista científica sapes universitas*, 5(2), 148166. <https://publishing.fguedu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/234>
- Valdés, M. O. (2022). ¿Qué es el liderazgo? Contradicciones teóricas y alternativa de solución. *Retos de la Dirección*, 16(2), 148–169. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S230691552022000200148&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Varela, N. D., & Marín, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revision literaria en el contexto organizacional. *NovaRua*, 13(22 Article 22). <https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>
- Velásquez, M. V. (2021). La felicidad organizacional, la inteligencia emocional y el modelo básico de administración estratégica. *Revista Gestión I+D*, 6(2), 512. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8737224>
- Vera, L. J. (2024). Análisis del estilo de liderazgo en los gerentes de las pymes de la ciudad de Guayaquil. *BachelorThesis*. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/27543>

- Vidales, L. M., Mendoza, I. A., & Xochitototl, V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y administración*, 69(3), 324–34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9364206>
- Vilchez Carrillo, I. A., & Yarlaqué Gastelo, J. A. (2019). La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la Institución Educativa Nacional De Varones” 27 De Diciembre”–Lambayeque. Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5796>
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, 23, 77–103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7517000>
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Villar Vargas, M., & Araya Castillo, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*(46), 187221. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.46.3801>
- Villasmil, M. d., Romero, F. J., & Socorro, C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de*

ciencias sociales, 27(2), 199–216.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927659>

Vizcaíno, G. (2019). Andamiaje Metodológico en los Estudios Organizacionales: Aplicación En Liderazgo Organizacional. 6(2), 217–232. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553066097012>

Walker, S. (2021). Élder Holland identifica seis principios del liderazgo perfecto del Salvador. Church News. <https://es.thechurchnews.com/2021/4/27/23208587/elderhollandseisprincipiosliderazgoperfectosalvador/>

Wiebe, D. (2020). El liderazgo eclesiástico como servicio. Espacio Teologico, 5(1). <https://ojs.uep.edu.py/index.php/espaciotologico/article/view/161>

Zuriaga, M. J. (2024). Entre la fábrica y la sacristía. Catolicismo de base, división eclesial y tensiones políticas en la diócesis de Zaragoza (1946-1979). Prensas de la Universidad de Zaragoza. <https://bit.ly/3ZrLC8V>

Zuzzete, S., Fabrizio, R., Romani, U. I., & Rivera, J. L. (2023). Una Revisión Sistemática Acerca Del Liderazgo Directivo Y El Clima Organizacional En Los Docentes Escolares. Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades, 20, 228–241. <https://doi.org/https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>

ANEXOS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES				
TEMA DE INVESTIGACION: "ELEMENTOS CLAVES PARA EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEO."				
OBJETIVO GENERAL: Analizar las percepciones de los miembros sobre el liderazgo organizacional en una comunidad religiosa, identificando el estilo de liderazgo, las dinámicas internas que lo sustentan y las estrategias implementadas, con el propósito de comprender su influencia en la cohesión comunitaria, la sostenibilidad de las tradiciones religiosas y el fortalecimiento de los valores espirituales que guían la organización.				
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLE	INDICADORES
Objetivo 1: Conocer las percepciones que tienen los obispos y líderes participantes en torno a los tipos de liderazgo.	Liderazgo Organizacional y sus tipos	"La autoridad carismática se basa en la devoción incondicional a un líder excepcional, la obediencia se otorga no por la fuerza, posee una capacidad única para inspirar y guiar" (Weber, 1947, p. 94).	Datos sociodemográficos (participantes)	Edad, género, estado civil, nivel de educación, cargo que ocupa y años de actividad eclesial en su comunidad
		"El coaching es una filosofía de liderazgo que fomenta el autodescubrimiento y el desarrollo continuo." (Whitmore, 2002)	Liderazgo Coaching	enseñanza y entrenamiento
		"El líder es, ante todo, un servidor que antepone las necesidades de los demás." (Greenleaf, 1977)	Liderazgo de Servicio	servicio, solidaridad, antepone necesidades de los demás
		"El liderazgo se trata de compartir el poder y empoderar a los demás para alcanzar objetivos comunes." (Bennis, 1989)	Liderazgo Participativo / Situacional	empodera, delega, decisiones en consenso
		"Los líderes transformacionales elevan la moral y transforman a los seguidores en líderes." (Burns, 1978)	Liderazgo Transformacional	motiva, inspira, identifica potencial
	Elementos clave y convergentes en los tipos de liderazgo	"Los líderes deben ser capaces de comunicar su visión con claridad." (Maxwell, 1993)	Comunicación Efectiva	comunicación asertiva y abierta
		"El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo" (Goleman, 2004)	Empatía e inteligencia emocional	gestión de las emociones personales e influencia externa
		"El liderazgo se trata de compartir el poder y empoderar a los demás." (Bennis, 1989)	Participación y Colaboración	delegar y empoderar
		"La verdadera efectividad radica en la adhesión a principios éticos." (Covey, 1989)	Ética y Valores	coherencia en lo que se dice y hace
		"Un líder efectivo inspira una visión compartida que motiva a la acción." (Kouzes & Posner, 1987)	Visión Compartida	transmitir y hacer parte de

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLE	INDICADORES
Objetivo 2: Identificar como las relaciones entre líderes y miembros influyen en el desempeño de sus actividades de liderazgo.	Tipo de relaciones	"La relación líder–subordinado se fundamenta en el ejercicio de la autoridad mediante el servicio, generando confianza en la estructura organizacional." García et al. (2023)	Jerárquicas	confianza y credibilidad
		"El trato personalizado y la comunicación directa son esenciales para el desarrollo individual y el acompañamiento espiritual." Lipán (2024)	Interpersonales	reconocimiento y trato personalizado
		"El apoyo emocional es vital para fortalecer la resiliencia y el bienestar de los miembros, cimentando vínculos basados en la empatía y el respaldo mutuo." Fernández et al. (2021)	De Apoyo Emocional	empatía, resiliencia, apoyo
		"El líder debe conectarse con la comunidad y actuar como modelo, fomentando la cohesión y el crecimiento espiritual de la congregación." Wiebe (2020)	Comunitarias	modelo, ejemplo, servicio comunitario
		"Las relaciones basadas en la amistad y el apoyo emocional son la base para construir un ambiente constructivo y de bienestar en la comunidad." Agurto & Arroyo (2022)	Saludables	amistad, bienestar comun
		"La colaboración se basa en la solidaridad y el trabajo en equipo, permitiendo alcanzar metas comunes mediante la cooperación y el intercambio de conocimientos." López Pazmiño (2019)	Colaborativas	solidaridad, cooperacion
		"El manejo adecuado de los conflictos puede transformar desafíos en oportunidades para el crecimiento y la mejora organizacional." Tejeda González (2019)	Conflictivas	desafíos, barreras

Fortalecimiento de los factores espirituales que guían la organización				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLE	INDICADORES
Objetivo 3: Determinar las estrategias aplicadas por los líderes, que se consideran las más idóneas para alcanzar los objetivos organizacionales.	Estrategias aplicadas para logro de objetivos comunes	"Las redes organizacionales facilitan la cooperación y el intercambio de recursos, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante desafíos comunitarios" (Basurto et al., 2020).	Consejos, Trabajo en redes y colaboración	frecuencia de actividades conjuntas y/o combiandas
		"Discernir necesidades y brindar amor, cuidado y servicio semejantes a los de Cristo. En momentos de necesidad espiritual o temporal" (IJSUD, 2024)	Plan de Ministración	estructura de visitas de apoyo
		"La comunicación efectiva reduce la incertidumbre, fortalece la confianza y facilita la implementación del cambio" (Kouzes & Posner, 2023).	Conferencias Barrio, Estaca, Mundiales	espacios de instruccion y difusion de metas en general
		"La escucha activa permite que los seguidores se sientan valorados y comprendidos, fortaleciendo la conexión entre líder y comunidad" (Cadena Chicunque, 2020).	Escucha activa	reconocimiento y trato individualizado
		"El desarrollo continuo de habilidades fortalece el liderazgo y permite una mayor adaptabilidad a los cambios organizacionales" (Kouzes & Posner, 2023).	Capacitación y enseñanza	capacitacion continua y autoformacion
		"Las tecnologías de la información han transformado la comunicación organizacional, facilitando la coordinación y toma de decisiones ágiles" (Arocutipa et al., 2021).	Uso de tecnología para la comunicación	innovacion tecnologica y uso adecuado

Objetivo General: Analizar las percepciones de los miembros sobre el liderazgo organizacional en una comunidad religiosa, identificando el estilo de liderazgo, las dinámicas internas que lo sustentan y las estrategias implementadas, con el propósito de comprender su influencia en la cohesión comunitaria, la sostenibilidad de las tradiciones religiosas y el fortalecimiento de los valores espirituales que guían la organización.

Objetivos específicos:

Objetivo 1: Conocer las percepciones que tienen los obispos y líderes participantes en torno a los tipos de liderazgo.

Preguntas:

1. ¿Cómo definiría el concepto de liderazgo en el contexto de una organización eclesial?
2. Desde su experiencia ¿Cuáles son las principales diferencias entre un Obispo sirviendo en el año 2000 y otro Obispo sirviendo en el año 2025?
3. Desde su experiencia ¿Cómo cree que la espiritualidad influye en la forma en que se ejerce el liderazgo en la organización?
4. Desde su experiencia, ¿cuáles son las competencias más importantes que debe tener un líder en una organización eclesial contemporánea?
5. ¿Podría compartir un ejemplo de una situación en la que haya visto a un líder eclesial utilizar habilidades clave para resolver un desafío organizacional? ¿Qué habilidades puso en uso y ayudaron?
6. Desde su experiencia. ¿En qué temas de gestión debería formarse un buen líder? ¿Qué habilidades de comunicación requiere desarrollar un líder de una organización eclesial?

Objetivo 2: Identificar como las relaciones entre líderes y miembros influyen en el desempeño de sus actividades de liderazgo.

Preguntas:

7. Desde su experiencia, ¿Cómo cree usted que la comunidad percibe su liderazgo?
8. Desde su experiencia, ¿De qué manera los obispos/líderes responden a las necesidades de los miembros de la comunidad?
9. Desde su experiencia, ¿Cómo los líderes eclesiales (Obispos) generan o construyen la relación de confianza con los miembros de la comunidad?
10. Desde su experiencia, ¿Cómo usted construye los objetivos y metas de la iglesia?

11. Desde su experiencia ¿Cómo hace para evaluar los logros de esas metas planteadas?
12. Desde su experiencia, ¿De qué forma les comunica o participan los miembros de la comunidad ante las metas propuestas?
13. ¿Desde que usted es un obispo, qué cambios ha tenido que implementar o ha podido implementar?
14. En su opinión, ¿qué elementos facilitan o dificultan la implementación de cambios en la organización?
15. Desde su experiencia, ¿Cómo usted ha podido combinar tradición e innovación?

Objetivo 3: Determinar las estrategias aplicadas por los líderes, que se consideran las más idóneas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Preguntas:

16. Desde su experiencia, ¿Con qué organizaciones usted trabaja para beneficio de la comunidad o de la iglesia?
17. ¿Qué estrategias utiliza para obtener la colaboración de esas organizaciones?
18. ¿Qué habilidades ha tenido que desarrollar para poder trabajar en conjunto?
19. Desde su experiencia ¿Qué estrategias cree usted son efectivas para construir redes de apoyo entre líderes eclesiales?
20. ¿Con qué otros barrios trabajan?, ¿Cómo promueve usted esa relación con los otros barrios? y ¿Qué le aporta a la comunidad?

Cierre

21. ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer el liderazgo organizacional en una organización eclesial contemporánea?
22. ¿Hay algo más que desee agregar sobre su experiencia o percepción del liderazgo?

¡Gracias por su valioso tiempo y aportes! Sus respuestas son altamente importantes para la presente investigación.

Objetivo 2: Identificar como las relaciones entre líderes y miembros influyen en el desempeño de sus actividades de liderazgo.

Preguntas:

1. Desde su experiencia y participación en la Iglesia ¿Cómo considera usted que los líderes promueven la confianza y el compromiso de ustedes como miembros de la comunidad?
2. ¿Desde su experiencia, de qué manera los obispos/líderes responden a las necesidades de los miembros de la comunidad?
3. ¿Considera que el apoyo de los líderes contribuye o colabora a las necesidades de los miembros?
4. ¿De qué forma el obispo o líder les comunica o participa a la comunidad las metas y objetivos del barrio?
5. ¿Cómo construye usted los objetivos metas, como hace para evaluar el logro de esas metas?
6. ¿Cómo percibe usted el trato de los líderes hacia los miembros de la comunidad?

Cierre

7. ¿Qué cosas considera que se podría mejorar?
8. ¿Hay algo más que desee agregar sobre su experiencia o percepción del liderazgo?

¡Gracias por su valioso tiempo y aportes! Sus respuestas son altamente importantes para la presente investigación.



Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas
Carrera de Trabajo Social

Proyecto de investigación sobre
"ELEMENTOS CLAVES PARA EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL
CONTEMPORÁNEO. PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD DE UNA
ORGANIZACIÓN ECLESIAL". en el año 2025

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Entiendo que esta entrevista es parte de la investigación cuyo objetivo es conocer los **Elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una organización eclesial.**, efectuada por **Josue Miguel Bravo Salazar** estudiante de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Se me ha explicado el propósito de esta entrevista y entiendo el contenido de la misma y de este instrumento.

Entiendo que estoy participando libre y voluntariamente en esta entrevista sin ser obligado/a en cualquier forma a hacerlo.

Entiendo que mi identidad también se mantendrá estrictamente confidencial, al igual que toda la información aquí proporcionada, la cual será utilizada solo para fines de investigación científica.

Mediante esta declaración acepto que se grabe esta entrevista, aunque éstas no serán publicadas en ningún medio. Entiendo que mi nombre no se vinculará a la grabación, y que nadie podrá vincularme a las respuestas que yo otorgue.

Nombre del/a participante:

Firma del/a participante:

Fecha: 02/03/2025

Email:

Teléfonos de contacto:

Nombre de la persona obteniendo el consentimiento: **Josue Miguel Bravo Salazar**

Firma de la persona obteniendo el consentimiento:

Email: josue.bravo@cu.ucsg.edu.ec

Teléfonos de contacto: 0996396329



TRABAJO
SOCIAL

Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas

Carrera de Trabajo Social

Proyecto de investigación sobre

**"ELEMENTOS CLAVES PARA EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL
CONTEMPORÁNEO. PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD DE UNA
ORGANIZACIÓN ECLESIAL". en el año 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Entiendo que esta entrevista es parte de la investigación cuyo objetivo es conocer los **Elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una organización eclesial.**, efectuada por **Josue Miguel Bravo Salazar** estudiante de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Se me ha explicado el propósito de esta entrevista y entiendo el contenido de la misma y de este instrumento.

Entiendo que estoy participando libre y voluntariamente en esta entrevista sin ser obligado/a en cualquier forma a hacerlo.

Entiendo que mi identidad también se mantendrá estrictamente confidencial, al igual que toda la información aquí proporcionada, la cual será utilizada solo para fines de investigación científica.

Mediante esta declaración acepto que se grabe esta entrevista, aunque éstas no serán publicadas en ningún medio. Entiendo que mi nombre no se vinculará a la grabación, y que nadie podrá vincularme a las respuestas que yo otorgue.

Nombre del/a participante

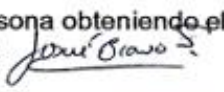
Firma del/a participante:

Fecha: 12/ene/25

Email:

Teléfonos de contacto:

Nombre de la persona obteniendo el consentimiento: **Josue Miguel Bravo Salazar**

Firma de la persona obteniendo el
consentimiento: 

Email: josue.bravo@cu.ucsg.edu.ec

Teléfonos de contacto: 0996396329



Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil



Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas
Carrera de Trabajo Social

Proyecto de investigación sobre
"ELEMENTOS CLAVES PARA EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL
CONTEMPORÁNEO. PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD DE UNA
ORGANIZACIÓN ECLESIAL". en el año 2025

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Entiendo que esta entrevista es parte de la investigación cuyo objetivo es conocer los **Elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una organización eclesial.**, efectuada por **Josue Miguel Bravo Salazar** estudiante de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Se me ha explicado el propósito de esta entrevista y entiendo el contenido de la misma y de este instrumento.

Entiendo que estoy participando libre y voluntariamente en esta entrevista sin ser obligado/a en cualquier forma a hacerlo.

Entiendo que mi identidad también se mantendrá estrictamente confidencial, al igual que toda la información aquí proporcionada, la cual será utilizada solo para fines de investigación científica.

Mediante esta declaración acepto que se grabe esta entrevista, aunque éstas no serán publicadas en ningún medio. Entiendo que mi nombre no se vinculará a la grabación, y que nadie podrá vincularme a las respuestas que yo otorgue.

Nombre del/a participante:

Firma del/a participante:

Fecha:

Email:

Teléfonos de contacto:

Nombre de la persona obteniendo el consentimiento: **Josue Miguel Bravo Salazar**

Firma de la persona obteniendo el
consentimiento: *Josue Bravo S*

Email: josue.bravo@cu.ucsg.edu.ec

Teléfonos de contacto: [0996396329](tel:0996396329)



TRABAJO
SOCIAL

Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas
Carrera de Trabajo Social

Proyecto de investigación sobre
"ELEMENTOS CLAVES PARA EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL
CONTEMPORÁNEO. PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD DE UNA
ORGANIZACIÓN ECLESIAL". en el año 2025

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Entiendo que esta entrevista es parte de la investigación cuyo objetivo es conocer los **Elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una organización eclesial.**, efectuada por **Josue Miguel Bravo Salazar** estudiante de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Se me ha explicado el propósito de esta entrevista y entiendo el contenido de la misma y de este instrumento.

Entiendo que estoy participando libre y voluntariamente en esta entrevista sin ser obligado/a en cualquier forma a hacerlo.

Entiendo que mi identidad también se mantendrá estrictamente confidencial, al igual que toda la información aquí proporcionada, la cual será utilizada solo para fines de investigación científica.

Mediante esta declaración acepto que se grabe esta entrevista, aunque éstas no serán publicadas en ningún medio. Entiendo que mi nombre no se vinculará a la grabación, y que nadie podrá vincularme a las respuestas que yo otorgue.

Nombre del/a participante:

Firma del/a participante:

Fecha: Febrero 1-2025

Email:

Teléfonos de contacto:

Nombre de la persona obteniendo el consentimiento: **Josue Miguel Bravo Salazar**

Firma de la persona obteniendo el
consentimiento: *Josue Bravo S.*

Email: josue.bravo@cu.ucsg.edu.ec

Teléfonos de contacto: 0996396329



Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil



Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas
Carrera de Trabajo Social

Proyecto de investigación sobre
"ELEMENTOS CLAVES PARA EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL
CONTEMPORÁNEO. PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD DE UNA
ORGANIZACIÓN ECLESIAL". en el año 2025

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Entiendo que esta entrevista es parte de la investigación cuyo objetivo es conocer los **Elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una organización eclesial.**, efectuada por **Josue Miguel Bravo Salazar** estudiante de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Se me ha explicado el propósito de esta entrevista y entiendo el contenido de la misma y de este instrumento.

Entiendo que estoy participando libre y voluntariamente en esta entrevista sin ser obligado/a en cualquier forma a hacerlo.

Entiendo que mi identidad también se mantendrá estrictamente confidencial, al igual que toda la información aquí proporcionada, la cual será utilizada solo para fines de investigación científica.

Mediante esta declaración acepto que se grabe esta entrevista, aunque éstas no serán publicadas en ningún medio. Entiendo que mi nombre no se vinculará a la grabación, y que nadie podrá vincularme a las respuestas que yo otorgue.

Nombre del/a participante:

Firma del/a participante:

Fecha: 2/febrero/2025

Email:

Teléfonos de contacto:

Nombre de la persona obteniendo el consentimiento: **Josue Miguel Bravo Salazar**

Firma de la persona obteniendo el consentimiento: *Josue Bravo S.*

Email: josue.bravo@cu.ucsg.edu.ec

Teléfonos de contacto: [0996396329](tel:0996396329)



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bravo Salazar, Josué Miguel**, con C.C: # **0924857352** autor/a del trabajo de titulación: **Elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una organización eclesial**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Trabajo Social** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de febrero de 2025**

f. _____

Nombre: **Bravo Salazar, Josué Miguel**

C.C: **0924857352**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Elementos claves para el liderazgo organizacional contemporáneo. Percepciones de la comunidad de una organización eclesial.		
AUTOR(ES)	Bravo Salazar, Josué Miguel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Corte Romero, Carmen Susana		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas		
CARRERA:	Carrera de Trabajo Social		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Trabajo Social		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de febrero de 2025	No. DE PÁGINAS:	119 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Liderazgo Eclesial, Tipos de Liderazgo, Religión, Sociología, Valores sociales.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Liderazgo organizacional, liderazgo de servicio, liderazgo ético, resiliencia, inteligencia emocional, liderazgo transformacional.		
RESUMEN/ABSTRACT:			
El liderazgo organizacional contemporáneo ha ido en constante evolución. En las organizaciones eclesiales, se vislumbra al liderazgo con dimensiones que incluyen valores espirituales y principios éticos reconocidos universalmente que permiten orientarse hacia una convivencia solidaria y pacífica. En la presente investigación se muestra un estudio cualitativo donde se mostrarán los elementos clave del liderazgo organizacional contemporáneo, incluyendo además las percepciones de la comunidad de una organización eclesial. Se identificarán sus percepciones sobre lo que significa ser un líder, los tipos de liderazgo que predominan en este tipo de organizaciones, y algunos elementos clave que son convergentes y transversales en los diferentes estilos de liderazgo. Para tal efecto se usa un enfoque cualitativo, basado en entrevistas a líderes, lideresas y miembros activos (mujeres y hombres) a fin de relacionar y entender su impacto y experiencias dentro de la comunidad eclesial, lo cual hace visible lo imperativo de un liderazgo efectivo y contemporáneo, que brinde espacios de desarrollo integral al favorecer un ambiente de respeto, apoyo enmarcado en los derechos humanos, equidad, y justicia social bajo el enfoque del Trabajo Social.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +5934996396329	Email: josuesud22@yahoo.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Valenzuela Triviño, Gilda Martina		
	Teléfono: +59342206957 ext. 2206		
	Email: gilda.valenzuela@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			