

UNIVERSIDAD EAN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo como estrategia de mejoramiento organizacional: propuesta para la empresa Cultivos González.

Vanessa Sora Lázaro- Especialización en Gestión Humana

Nohora Alicia González Yomayusa- Especialización en Gestión Humana

Christian Manuel Buitrago Carranza- Especialización en Gestión Humana

Bogotá D.C

Octubre de 2020

RESUMEN

Esta investigación plantea la necesidad fundamental de generar un análisis de la aplicación del liderazgo como una estrategia de mejoramiento organizacional, surgiendo el liderazgo como una posibilidad de fomentar las relaciones humanas centrada en la comunicación, la delegación de tareas, el trabajo en equipo entre otras habilidades que pueden ser aplicadas a la empresa Cultivos González.

El liderazgo es un elemento básico en las organizaciones que toma especial relevancia en las pymes colombianas, en esta medida el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar las relaciones organizacionales fundamentada en los procesos y procedimientos que esta ejecuta dentro del sector agrícola, la investigación inicio con el conocimiento de los antecedentes que ha presentado la empresa en su intento de incorporar el liderazgo en su gestión, en segunda instancia se presenta el planteamiento del problema de investigación: determinar cómo el liderazgo contribuye al mejoramiento organizacional en la empresa Cultivos González.

Posteriormente se exponen los objetivos principales en los cuales se puede encontrar lo que se espera de la investigación dando continuidad con el desarrollo del marco teórico, marco institucional y marco metodológico, realizando la aplicación de los instrumentos diseñados y finalizando con el análisis de la información obtenida.

Palabras clave:

Liderazgo, sector agrícola, gestión organizacional, pyme

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. ANTECEDENTES	8
2.1 Descripción del Problema	9
2.2 Objetivo general	9
2.3 Objetivos específicos	9
3. JUSTIFICACIÓN	11
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1 Definición de liderazgo según algunos autores	13
4.2 Evolución del Liderazgo	14
4.3 Modelos de Liderazgo	16
4.4 Desarrollo del sector agrícola en Colombia	20
5. MARCO INSTITUCIONAL	24
5.1 Reseña Histórica	24
5.2 Clasificación CIU	27
5.3 Elementos Organizacionales	27
6. MARCO METODOLÓGICO	28
6.1 Enfoque de la investigación	28
6.1.1 Tipo y Alcance	28
6.2 Herramientas para el diagnóstico	28
6.2.1 Análisis Externo	28
6.2.2 Análisis Interno	30
6.3 Población	31
6.3.1 Definición y caracterización de la población general	31
6.3.2 Definición de la muestra	31
6.3.3 Definición de los instrumentos para la recolección de la información	32
6.4 Ficha Técnica de la Investigación	32
6.5 Hipótesis para la Investigación	33
6.5.1 Definición de las Variables	33
6.5.2 Definición conceptual	34
6.5.3 Definición Operacional	34
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
7.1 Análisis Externo	37
7.2 Análisis Interno	38
7.3 Análisis de la encuesta aplicada a los trabajadores	40
7.4 Análisis de la encuesta aplicada a especialistas	42
7.5 Análisis de la entrevista aplicada al gerente	47
8. PROPUESTA DE MODELO	49
8.1 Introducción	49
8.2 Fase I	49

8.3 Fase II.....	51
8.3.1 Finalidad del Modelo	51
8.3.2 Conceptos aplicados al Modelo	51
8.4 El Proceso del Modelo de liderazgo agroparticipativo con sus alcances	53
8.5 Condiciones para aplicar el modelo	55
8.6 Beneficios de la aplicación.....	57
9. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	58
10. ANEXOS.....	62
Anexo A	62
Anexo B	64
Anexo C	67
Anexo D	69
Anexo E.....	70
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	14
Figura 2	15
Figura 3	21
Figura 4	23
Figura 5	50
Figura 6	50
Figura 7	53
Figura 8	57
Figura 9	69
Figura 10	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	25
Tabla 2	26
Tabla 3	32
Tabla 4	37
Tabla 5	39
Tabla 6	40
Tabla 7	41
Tabla 8	42
Tabla 9	43
Tabla 10	43
Tabla 11	44
Tabla 12	45
Tabla 13	46
Tabla 14	46
Tabla 15	56
Tabla 16	58

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se encuentra dirigida a un estudio que permite determinar como el liderazgo influye en el desarrollo organizacional de la empresa Cultivos González, ubicada en el municipio de Carmen de Carupa, la cual desarrolla su actividad económica dentro del sector agrícola, el desarrollo de la investigación, nace de la necesidad de ofrecer a la empresa Cultivos González un modelo que facilite la administración y coordinación del capital humano.

El desarrollo iniciará desde el conocimiento de los antecedentes que ha presentado la empresa en su intento de incorporar el liderazgo en su gestión, en segunda instancia se presenta el planteamiento del problema de investigación: determinar cómo el liderazgo contribuye al mejoramiento organizacional en la empresa Cultivos González, ya que esta no cuenta con una orientación técnica de las prácticas de liderazgo, causando una deficiencia en la administración del personal, y limitando la mejora continua de sus procesos, posteriormente se exponen los objetivos principales en los cuales se puede encontrar lo que se espera de la investigación. A continuación, se encuentra la justificación, en la cual se dan las razones por las cuales se realizó el presente trabajo. Posteriormente el lector podrá encontrar el marco teórico en el cual se encuentra todas las teorías y conceptos relacionados con el liderazgo y el sector agrícola.

Dando continuidad a la investigación, se presenta el marco institucional en el cual se muestra la reseña histórica y otros elementos organizacionales la empresa Cultivos González, se realiza la aplicación de los instrumentos dirigidos a los diferentes cargos que contiene la empresa y a varios expertos sobre liderazgo, finalmente se realiza el análisis respectivo de la información obtenida en la aplicación de los instrumentos.

2. ANTECEDENTES

En el siglo XXI se hace importante resaltar que las organizaciones se desarrollan y enfrentan a entornos muy competitivos que cambian Prieto Pulido, Emonet Rosales, García Gualliny, & González Godoy, (2015 p.387).

El sector agrícola trabaja con el recurso de la tierra que es un recurso fijo, pero para que una cosecha sea evidente la utilización de recursos humanos, financieros y técnicos. (Reyes, 2011) p.8. La producción en el ámbito agrícola aumento con base en la introducción de prácticas de cultivo en los departamentos, especialmente en la fertilización y la utilización de variedades de herramientas que faciliten la labor agrícola, pero todo esto va de la mano con la aplicación de estrategias organizacionales que garantizan el compromiso de los colaboradores y por ende el aumento de la productividad.

Las organizaciones han determinado que el camino al éxito se encuentra de la mano con la formación de equipos de trabajo que están comprometidos con la organización, por esto se puede afirmar que las prácticas de liderazgo tienen un efecto favorable sobre el bienestar de las empresas e influye sobre la salud y bienestar de las personas (Peiro & Rodríguez, 2008) p.69.

En la actualidad la población está en un constante crecimiento, se proyecta que para el año 2050 seremos 10 billones de habitantes, como consecuencia a lo mencionado se piensa que los recursos naturales entre ellos la tierras agrícola presentarán dificultad de conseguirse debido a que la alimentación es una necesidad básica así mismo temas como la producción de energía, el cambio climático y la producción en biocombustibles de segunda generación tienen relación directa con el sector agrícola y cada día va aumentando su escasez. El banco mundial en el informe que desarrollo en el año 2008 establece "El crecimiento del PIB originado en América Latina es 2,7 veces más eficaz en reducir la pobreza que el crecimiento generado en otros ámbitos de la economía" a pesar de lo anterior lastimosamente el aporte que genera el sector agrícola a la sociedad es subvalorado.

Para el señor Jairo González y su empresa Cultivos González es de gran importancia generar un nuevo camino dirigido al reposicionamiento del sector agrícola, Para lograr este objetivo saben que requieren trabajar en un liderazgo que sea capaz de influir no solo en el sector sino hasta llegar en los hacedores de nueva políticas y toma de decisiones , para esto Jairo González es consciente que debe desarrollar las capacidades y actitudes que el mismo sea dado

cuenta que posee y que hasta el momento las ha desarrollado de forma empírica, como lo son la proactividad, el saber escuchar, ser facilitador , capacidad de orientar sus esfuerzos entre otras, permitiéndole a él poder vencer diferentes situaciones que se han presentado dentro de la empresa.

Sin embargo Jairo González sabe que los tiempos son diferentes y el siglo XXI es una época de nuevos retos y complejos desafíos, que para aceptarlos debe cambiar su forma de pensar y traer nuevas ideas y comportamientos diferentes que permitan a su empresa poder impactar en la vida de cada empleado y en el desarrollo de su municipio, Al fin de que el deseo del gerente se haga realidad sabe que es necesario que él se encuentre capacitado, convencido y decidido a ser un agente generador de cambio.

2.1 Descripción del Problema

La empresa Cultivos González pertenece al sector agrícola hace 25 años, viviendo los cambios del gremio en el que se desarrolla, igualmente no ha contado con el apoyo de investigaciones en pro del mejoramiento organizacional, por lo que no cuenta con una orientación técnica de las prácticas de liderazgo, causando una deficiencia en la administración del personal, y limitando la mejora continua de sus procesos pero, ¿cómo la estrategia del liderazgo contribuye al mejoramiento organizacional en la empresa Cultivos González?.

Hacia el nuevo milenio la empresa empieza a evolucionar realizando el aumento en su producción, por la acogida de nuevos clientes, y la necesidad de generar empleo en la región, durante el tiempo de desarrollo del negocio familiar el gerente actual Jairo Ernesto González, presenta varias dificultades como emprendedor, las cuales lo llevan a generar una estrategia de corto alcance para garantizar la funcionalidad del negocio la cual se basa en administrar de forma eficiente los recursos destinados al talento humano.

2.2 Objetivo general

Determinar cómo el liderazgo contribuye al mejoramiento organizacional en la empresa Cultivos González.

2.3 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico del estilo de liderazgo que maneja la empresa Cultivos González.

- Identificar los modelos de liderazgo existentes que pueden ser aplicados al sector agrícola.
- Analizar la viabilidad de la ejecución de los estilos de liderazgo en la empresa Cultivos González
- Proponer un posible modelo de liderazgo que puedan ser aplicado como una estrategia de mejoramiento organizacional en la empresa Cultivos González.
- Proponer un plan de implementación del modelo de liderazgo que pueda ser aplicado como una estrategia de mejoramiento organizacional en la empresa Cultivos González.

3. JUSTIFICACIÓN

La agricultura proporciona una parte importante de la economía en Colombia y su crecimiento ha ido evolucionando, el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario llamado de ahora en adelante FINAGRO proyecta que para el año 2050 la producción de alimentos deberá duplicarse, (2020) debido a las economías emergentes, asimismo las exportaciones agrícolas han ascendido y seguirán ascendiendo, por lo cual el mercado agrícola es un sector atractivo para consolidar y proyectarse como una empresa sólida, por ende es importante formar una nueva generación de líderes donde ellos reconozcan la importancia del sector.

El sector agrícola se considera como una de las fuentes principales de ingresos económicos para el país, además de ser una actividad fundamental para los habitantes de los municipios de Cundinamarca como lo es Carmen de Carupa; el cual beneficia con esta actividad a la mayoría de sus habitantes, siendo Cultivos González uno de los principales actores de la economía del municipio.

Con el ánimo de mejorar el liderazgo organizacional el gerente de la empresa Cultivos González (Jairo González), se encuentra en una constante búsqueda de prácticas de liderazgo que promuevan el bienestar, salud y la motivación del personal, con el fin de fidelizar la labor de cada colaborador, además de obtener mejores resultados en los procesos que se ejecutan dentro de la organización, convirtiéndose en un referente para las demás empresas del sector agrícola.

Basados en el mejoramiento continuo de las organizaciones, y en el desarrollo de competencias del principal activo de la empresa Cultivos González, esta investigación busca analizar el liderazgo como una estrategia rigurosa para soportar los periodos de cambio contribuyendo a crear una cultura organizacional orientada al cumplimiento de objetivos y crecimiento personal.

Lo anterior se logrará con la aplicación de los conocimientos y herramientas adquiridas en el desarrollo de la especialización, permitiendo dar respuesta a las necesidades de la empresa Cultivos González, fortaleciendo la toma de decisiones, el desarrollo de habilidades blandas y duras, igualmente siendo visionarios y pioneros de investigación, actuando como socio generador de valor para la organización, y el sector agrícola.

La investigación se enmarca en el campo de investigación: de emprendimiento y gerencia, en el grupo de investigación: grupo – G3 PYMES, dentro de la línea de investigación liderazgo organizacional.

Esta investigación se considera viable ya que se cuenta el acceso directo a la información que maneja la empresa Cultivos González, teniendo en cuenta la coyuntura sanitaria con la que se enfrenta el país, se tiene la posibilidad de viajar y visitar las instalaciones y campos en donde la empresa desarrolla su actividad económica, así mismo se cuenta con la disponibilidad de atención directa del gerente general de la empresa.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Definición de liderazgo según algunos autores

El liderazgo es una tema común y fundamental en la administración y lo ha sido durante más de 100 años, se han realizado varios estudios sobre el tema y el interés en él sigue siendo significativo, “una búsqueda en google me arroja aproximadamente 434.000.000 resultados” (Lussier, 2016, p.3). Cuando se habla de liderazgo, es hablar de una estrategia esencial que usan las organizaciones para aumentar su competitividad, como lo ha sido propuesto por diferentes autores:

Chiavenato define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”. Añade que el liderazgo es un fenómeno social, el cual influye en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad” (2001, p.315).

El paradigma tradicional para Zalles (2011) se basa en la idea de que el líder es el individuo que tiene la capacidad de definir una visión y metas, coordinar tareas, diseñar y asignar normas y guiar las actividades de otros (Zallez, 2011, p.11). Bajo esta perspectiva, el líder posee capacidades especiales que le concede una reputación privilegiada, logrando que el colectivo acepte, obedezca e incluso se someta a sus disposiciones. (2011, p.12).

Del mismo modo, Contreras concibe al liderazgo como un rasgo, característica, habilidad, o condición extraordinaria y diferenciadora entre quienes son líderes de aquellos que no. (2008, p.124).

Según Maxwell el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia, a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. (2012, p.18).

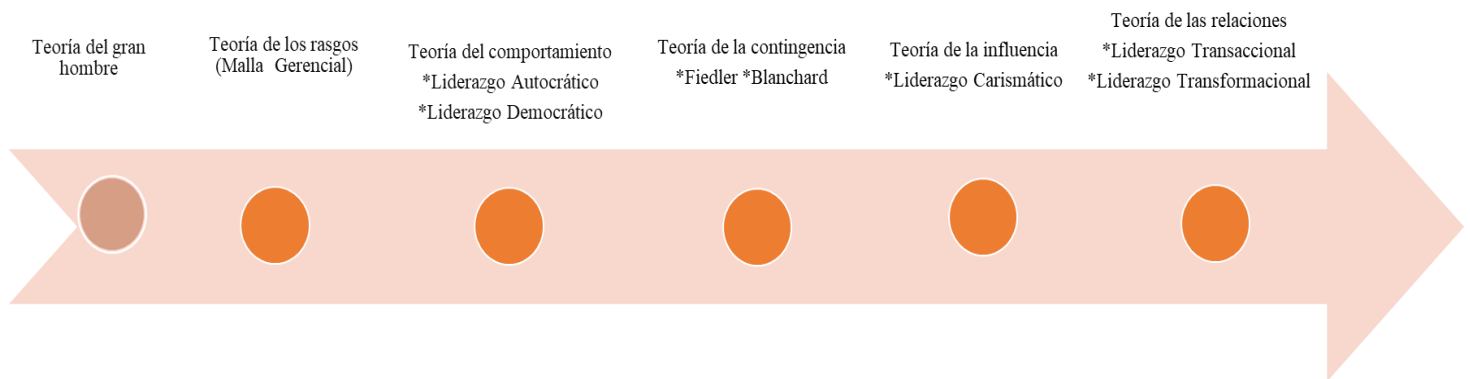
Para Friedman “El concepto de liderazgo total se basa en tres principios: ser real, actuar con autenticidad teniendo claro que es lo importante; ser integral, actuar con integridad respetando a la persona completa; y ser innovador, actuar con creatividad experimentando con la manera en que se hacen las cosas” (2008, p.12-20).

4.2 Evolución del Liderazgo

Así como se evidenció anteriormente, las definiciones dadas por algunos autores, la evolución del estudio de liderazgo se encuentra influenciada por variables históricas, sociales y culturales, lo cual ha permitido el desarrollo de teorías, modelos y estilos que ayudan a las organizaciones para enfrentar los tiempos de globalización.

Figura 1

Evolución de las teorías



Fuente: Elaboración propia, con base en (Daft, 2006, p. 110).

Una de las primeras teorías que nos habla sobre el estudio de los grandes líderes en el mundo, es la teoría del gran hombre la cual concluye con la idea de que las personas nacían con ciertas características que las diferenciaba y les permitía ser líderes “los líderes nacen, no se hacen” por Thomas Carlyle, en 1840. (Preciado Ortiz, Sanchez Gutierrez, & Vargas Barraza, 2017, p.96).

Según Lupano, M., y Castro, A (2006). siguiendo el hilo de la evolución, la teoría del enfoque de rasgos está fundamentada en los rasgos que caracterizan a los líderes: Altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad de prever y persuadir (Lupano Perugini & Castro Solano, (2006, p.107-122).

Dando continuidad a los estudios sobre el liderazgo, se encuentra la teoría de la contingencia la cual, se basa en la teoría del comportamiento, agregando un elemento más junto

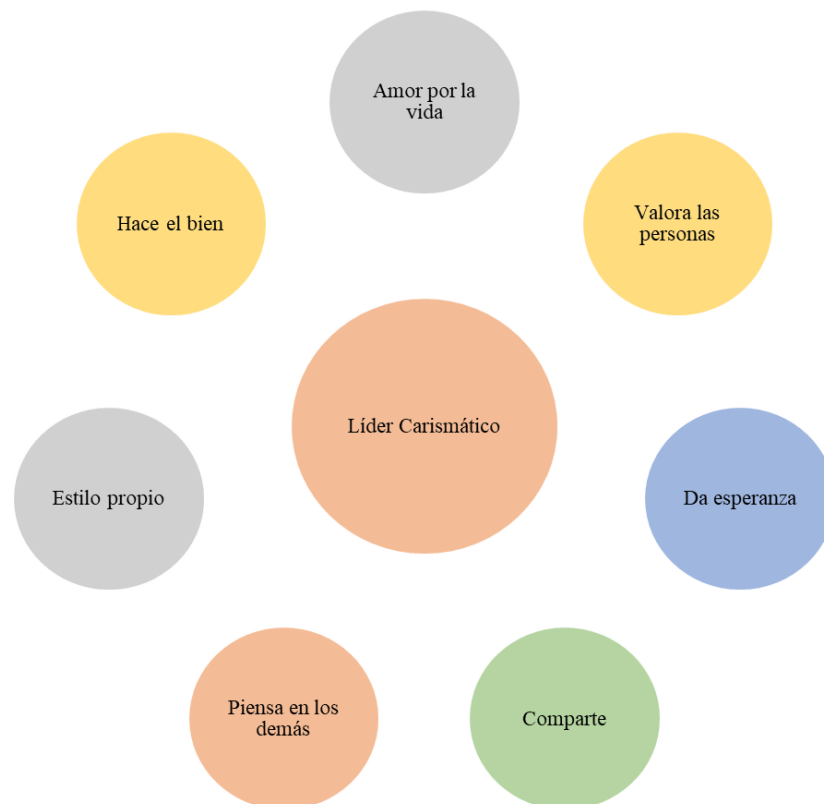
a las cualidades del líder el cual es la interacción con sus seguidores, de acuerdo a Daft, lo que se quería probar con esta teoría, era que la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diferentes situaciones que se daban (2006, p.82.).

Siguiendo ahora con la penúltima teoría de esta investigación, la teoría de la influencia, siendo su enfoque el liderazgo carismático, de acuerdo con Maxwell, J. y Daft, el carisma más que una cualidad es una habilidad, con la cual se inspira entusiasmo, interés o afecto a través de la influencia del encanto personal, la cual usada correctamente puede incrementar el desempeño de toda la organización, ya que permite que los seguidores tengan una visión mucho más amplia de las cosas, dejando atrás los intereses personales para el bien del equipo y la organización. (Maxwell J., 2011, p.22-23).

Maxwell (2011), plantea siete cualidades que poseen los líderes carismáticos, las cuales se evidencian en la siguiente figura:

Figura 2

Cualidades del líder carismático



Fuente: Elaboración propia con base en Maxwell J. (2011).

Para finalizar, se presenta la teoría de las relaciones la cual es un intercambio entre el líder y los seguidores

Salazar (2006) y Gómez (2008), concuerdan en que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales (Salazar, 2006, p 1-12) - (Gómez, 2008, p 175-194):

- **Recompensa contingente:** se otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y logro de objetivos.
- **Dirección por excepción:** se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas.

Dicho lo anterior cuando se es un líder transaccional, la motivación imparte a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas (Contreras Torres & Barbosa Ramirez, 2013, p.152-164).

4.3 Modelos de Liderazgo

Para el desarrollo de esta investigación es importante describir los modelos de liderazgo que actualmente se basan en la literatura del liderazgo, algunos de estos modelos son:

- **Modelo Laissez Faire:** González en el año 2012 propone que un estilo de liderazgo es aquel en donde el individuo encargado de llevar las riendas de un grupo no asume la responsabilidad, no se apersona de su papel y por lo tanto no direcciona adecuadamente su equipo de trabajo hacia la toma de decisiones, es por esto quien ejerce este estilo de liderazgo delega sus propias responsabilidades en terceros. El autor sostiene que este estilo de liderazgo “es un estilo permisivo donde la toma de decisiones deja un amplio espacio de libertad de acción, de responsabilidad y compromiso” (González González & González Cubillan, 2012, p.36)
- **Modelo de los Rasgos:** Esta surge con mayor fuerza en el siglo XX, por el autor John Gardner exsecretario de Salud, Educación y Bienestar Social de Estados Unidos y profesor de la Universidad de Stanford, quien sostiene que las cualidades de un líder se basan en las siguientes:
 - ✓ “Vitalidad física y energía
 - ✓ Inteligencia y juicio orientado a la acción.

- ✓ Deseos de aceptar responsabilidades.
 - ✓ Competencias en las tareas.
 - ✓ Comprensión de los seguidores y sus necesidades.
 - ✓ Habilidad para tratar a las personas.
 - ✓ Necesidad de realizarse.
 - ✓ Habilidad para motivar a las personas.
 - ✓ Valor y resolución.
 - ✓ Honradez.
 - ✓ Determinación.
 - ✓ Seguridad en sí mismo.
 - ✓ Asertividad.
 - ✓ Adaptabilidad/flexibilidad. (Etling, 2006)
- **Modelo Autocrático:** Este estilo se utiliza bajo la fuente del poder y hace que todas las decisiones en la organización estén centradas absolutamente en el control y la autoridad. Es una ventaja trabajar con un líder autócrata estricto, pues este el líder siempre tomará responsabilidades y decisiones por ellos. “Esto es un simple trabajo para los colaboradores pues solo deben incorporarse y llevar acabo el trabajo asignado” (Semprún & Ridhard, 2007, p. 354)
 - **Modelo Transaccional:** Cuyo estudio era predominante hasta ese momento en la literatura psicosocial, está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos.
Este tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados (Morelo Alonso, Recio Saboya, & Cuadrado Giraldo, 2010, p. 495). Está basado en los modelos tradicionales los cuales se fundamentan en el intercambio o en la transacción, se caracteriza porque el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin presentar un desarrollo estratégico (Contreras & Barbosa, 2013, p. 152-164)
 - **Modelo Transformacional:** Pirela en el año 2004 indica que este estilo de liderazgo es el más complejo y potente en donde se “reconoce y explota una necesidad o demanda

personal existente de un seguidor potencial” buscando motivos para obtener más seguidores y así satisfacer las necesidades del equipo que lidera, “el grado de conciencia de sus seguidores basados en ideales alores más altos. tales como libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, en contraste con emociones más bajas, como ambición, miedo, envidia y odio”. (Pirela & Sanchez, 2004, p. 10)

El líder transformacional según el autor Burns: tiene dos elementos esenciales el primero busca establecer algunas relaciones y tratan de provocar un cambio real. “El liderazgo transformacional se da cuando una o más personas se vinculan con otras de tal forma que líderes y seguidores se impulsan entre sí a niveles superiores de motivación y moralidad” (Bass B, 1999, p. 13) El liderazgo transformacional también tiene una dimensión moral porque quienes intervienen en él pueden ser impulsados a ser mejores personas. Este aspecto es lo que lo diferencia del liderazgo administrativo.

Por otro lado, el liderazgo se ha relacionado también con el emprendimiento, recientemente, Zárate y Matviuk (2012), señalan que liderazgo y emprendimiento, pueden combinarse. La razón es que, para ser un líder emprendedor, éste debe tener la suficiente capacidad de acompañamiento a sus seguidores y así lograr descubrir las capacidades de los colaboradores, para que estos hagan uso de ellas en el momento justo en que lo requiera la organización; además de esto, el líder emprendedor exitoso sabe cuáles son sus fortalezas, a través de las cuales facilita la identificación y selección de oportunidades para la creación de nuevos negocios (Zárate & Matviuk, 2012 p.43-50).

- **Modelo Conservador:** En este modelo de liderazgo el líder dirige valorando sus recursos y exigiendo el máximo rendimiento de éstos, pondera las cosas una y mil veces. Este estilo posee unas características positivas que son las siguientes:

Frialdad, realismo, pensamiento científico, pragmático, orden, sentido al detalle, sistematización, objetividad, estabilidad, respeto y aceptación de las normas.

Las características negativas de este modelo de liderazgo son: cambio continuo, emotividad, toma prematura de decisiones, falta de seriedad, improvisación, y generalmente el líder está en ambientes descuidados.

Según los criterios de Rosch (1978), en un nivel superordinado es posible distinguir entre líderes y no líderes, en un nivel de categorización básico catalogamos a los líderes según el contexto (político, militar, religioso) y en un nivel subordinado

podemos categorizar a los prototipos básicos en subtipos (líder político conservador o liberal). En función de lo reseñado, la esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder. Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores (Lord & Maher, 1991). Numerosas investigaciones experimentales apoyan esta afirmación (Lord, Foti & De Vader, 1984; Lord & Maher, 1991; Phillips & Lord, 1981) (Castro Solano, 2006).

- **Modelo de Liderazgo Auténtico:** este modelo nace de la necesidad de estar vinculado al intento de superar los numerosos ejemplos de conductas no éticas que se han producido, recientemente, en el ámbito político y empresarial (Luthans & Avolio, 2003), los líderes auténticos se pueden describir como aquellos líderes que se encuentren dotados de grandes convicciones de tipo moral, cuyo comportamiento está firmemente inspirado por principios éticos para el beneficio de la compañía reflejada en sus trabajadores. Es por ello que los líderes son perfectamente conscientes del contenido real de sus pensamientos, emociones, habilidades, sistema de valores y del modo en que son percibidos por los demás. Además, poseen cualidades como la confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y fortaleza moral (Luthans & Avolio, 2003).
- **Modelo de liderazgo participativo:** El termino participación se puede definir como “la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones” (Vargas Vaca, 2015, p.73), el liderazgo participativo es una forma de guiar a un grupo, haciendo uso de estrategias y herramientas dirigidas a tener un trabajo en equipo.

Según Aguera las características que identifican este modelo de liderazgo son:

- ✓ La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo
- ✓ Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder
- ✓ La calidad y la productividad generalmente son elevadas
- ✓ Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo (Aguera, 2004, p. 46)

Lewin definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo basándose específicamente en el comportamiento del líder. El estilo de liderazgo democrático el cual también es llamado liderazgo participativo describe a un líder que abarca a los subordinados en la toma de decisiones, dando la oportunidad de delegar autoridad, fomentando la toma de

decisiones, la ejecución de métodos de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir (1951).

Dentro de este enfoque el modelo del liderazgo participativo de Vroom y Yetton, (1973) proponen que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señalan que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas de la organización. El fin del modelo propuesto por Vroom y Yetton busca centrar su interés en la manera en que los gerentes o jefes comparten el poder, ofreciéndole participación e influyendo sobre sus colaboradores; es decir, la toma de decisiones.

También es muy importante que el modelo de liderazgo participativo cuente con: 1) Tratamiento de conflictos, dado que el consenso es un factor indispensable en este tipo de liderazgo, 2) Alta motivación, pedir opiniones y aceptar sugerencias permite que los colaboradores se sientan parte del proceso, 3) Esfuerzo común, el esfuerzo que aporta cada colaborador forma parte de una cadena de acciones para alcanzar los objetivos compartidos y finalmente 4) Fomentar la responsabilidad es vital para entender el rol que desempeñan dentro del conjunto y guiar sus esfuerzos (García de la Serrana, 2020).

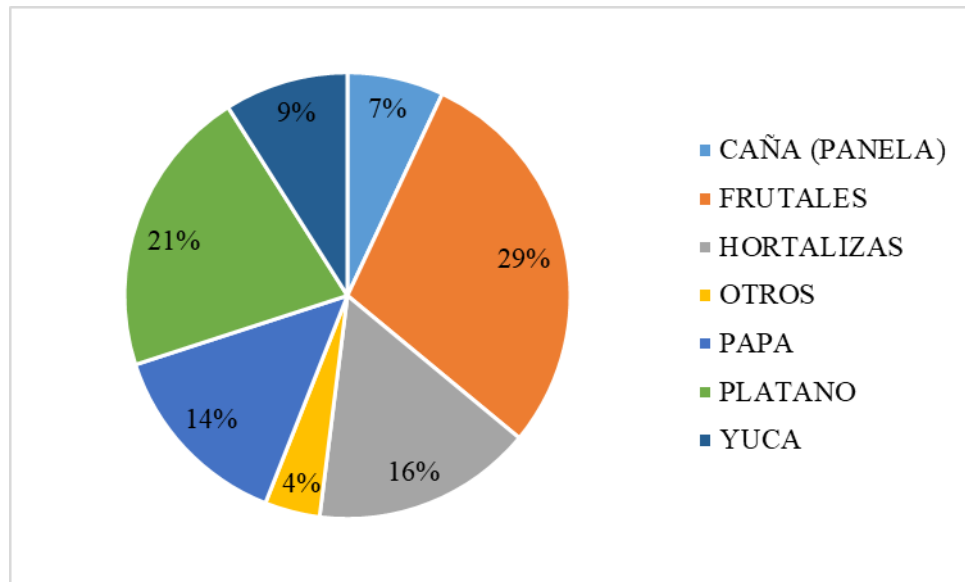
4.4 Desarrollo del sector agrícola en Colombia

Actualmente el sector agrícola cobra una gran importancia en todo el proceso de desarrollo social y económico en Colombia, ya que este sector genera más del 20% de empleo a nivel nacional y representa alrededor del 50% del empleo en el sector rural. Así mismo el gremio agrícola es fundamental para el abastecimiento de alimentos a los hogares colombianos (Leibovich & Estrada, 2017, p.140).

Teniendo en cuenta que la empresa Cultivos González se encuentra enfocada en la producción de diferentes variedades de papa (pastusa superior, R12, sabanera, única y papa criolla), siendo este un producto no transable, el cual se constituye dentro de la participación del 45% de la producción agrícola (Leibovich & Estrada, 2017, p 143.), se refleja de la siguiente gráfica:

Figura 3

Participación de no transables.



Fuente: Elaboración propia con base en DNP, (Leibovich & Estrada, 2017, p.143)

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura llamada de ahora en adelante FAO, a nivel mundial la papa ocupa el tercer lugar en importancia como producto alimenticio después del arroz y el trigo. El 90% de área sembrada pertenece a la papa en Colombia la cual se concentra en cuatro departamentos a saber: Cundinamarca: 37%, Boyacá: 27%, Nariño: 20% y Antioquia: 6% (Granados Perez & Villareal Márquez, 2019), para el Producto Interno Bruto, que de ahora en adelante se denominara PIB agropecuario del año 2019, la papa cuenta con una participación del 3,3%, además la cadena de la papa en Colombia genera anualmente cerca de 264 mil empleos totales, de los cuales aproximadamente 75 mil son empleos directos y alrededor de 189 mil son indirectos, actualmente en el país existen unas 100 mil familias que se dedican al cultivo de la papa, en 10 departamentos y 283 municipios (Granados Perez & Villareal Márquez, 2019).

En los últimos 18 años la producción de papa en Colombia ha aumentado un 8%, teniendo en cuenta las variaciones anuales relacionadas con el área sembrada y el comportamiento climático al cual están expuestas todas las empresas dedicadas a la siembra de papa en Colombia, de acuerdo con el ministro de agricultura, Andrés Valencia (2019), “la idea es

que entre todos se logre consolidar un sector más competitivo, rentable y con gran capacidad de consumo interno” (Ministerio de Agricultura, 2019). El propósito del gobierno es fortalecer la cadena productiva y beneficiar a las familias que dependen de esta actividad.

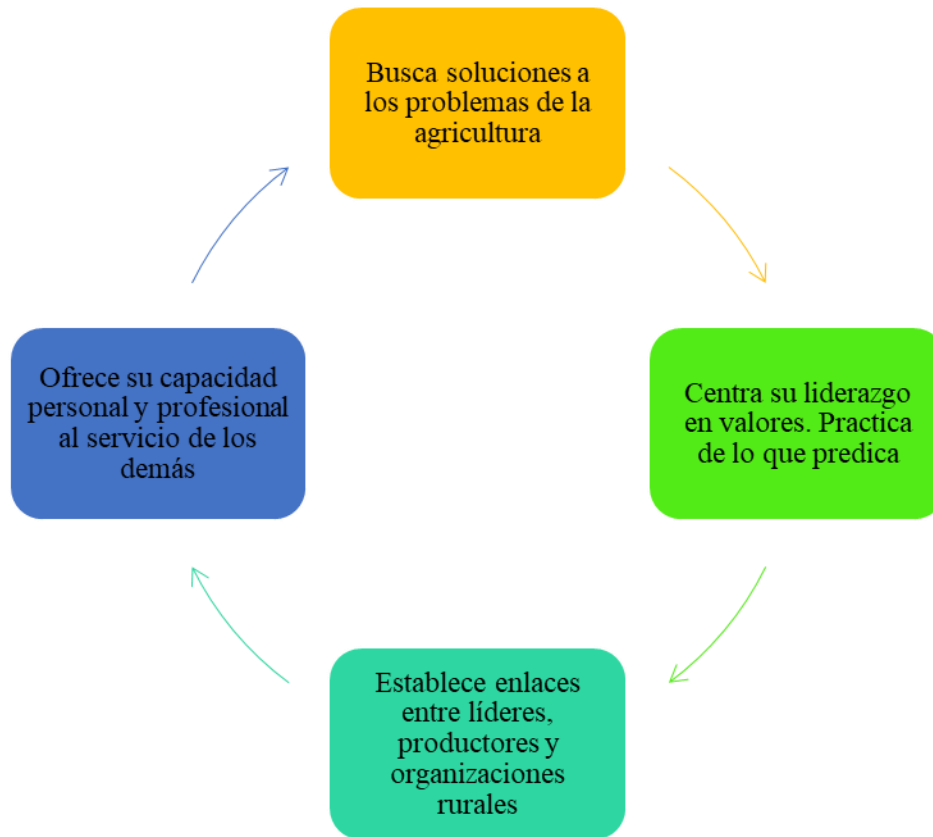
El municipio de Carmen de Carupa está ubicado en el departamento de Cundinamarca, fue fundado el 20 de Julio de 1808 por el señor José Joaquín Urdaneta y la señora Ventura Camero; posee una extensión total de 228 Km², el área urbana cuenta con un área de 0.45 Km² y la extensión en su área rural es de 227,55 Km². La altura del municipio oscila entre 2.600 y 3.700 metros sobre el nivel del mar (msnm) debido a su altura la temperatura promedio es de 12°C. Su economía está basada en el sector agrícola y el principal producto es la papa, seguido por el sector pecuario (producción de leche) (Alcaldía Municipal de Carmen de Carupa, 2020).

En el siglo XXI, los líderes de la agricultura se enfrentan a nuevos y complejos desafíos como, afrontar el desarrollo del sector agrícola, con el fin de lograr un equilibrio entre la seguridad alimentaria y las preocupaciones ambientales. Los líderes agrícolas deben tener una visión global, que les permita lograr dicho equilibrio.

En ausencia de un modelo de liderazgo para el sector rural y teniendo presente toda la teoría y modelos especializados en liderazgo, el centro hemisférico de liderazgo en la agricultura del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), ha desarrollado una visión del líder agrícola, en la cual ha definido que el agroliderazgo se centra en los valores de disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad, siendo facilitadores para impulsar a los actores del sector rural, teniendo como beneficios la capacidad de auto proyectarse e influir de forma positiva , por medio de compromisos, basados en los pensamientos globales y en al ámbito local, lo que permite que el sector agrícola sea un atractivo para las futuras generaciones (Chiriboga & Caliva, 2011, p.5-20). A continuación se presenta las características de un agrolíder.

Figura 4

El agrolíder



Fuente: Elaboración propia con base en Chiriboga & Caliva (2011, p.20)

5. MARCO INSTITUCIONAL

La empresa Cultivos González, se encuentran dentro, del sector agropecuario, agrícola de conformidad con la normatividad actual, está integrada en el ministerio de agricultura y desarrollo rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019, p.11).

5.1 Reseña Histórica

La empresa Cultivos González nace hacia el año 1985, por parte del señor Luis Eduardo González y Jairo Ernesto González, alianza de Padre e Hijo el cual buscaba seguir el camino de la agricultura de las diferentes variedades de papa, en el departamento de Cundinamarca en el municipio de Carmen de Carupa, en el caminar se encuentran con ensayos y errores además de superar lo que conlleva el establecer y hacer crecer una empresa.

Hacia el nuevo milenio la empresa empieza a evolucionar realizando el aumento en su producción, por la acogida de nuevos clientes, y la necesidad de generar empleo en la región, durante el tiempo de desarrollo del negocio familiar el gerente actual Jairo Ernesto González, presenta varias dificultades como emprendedor, las cuales lo llevan a generar una estrategia de corto alcance para garantizar la funcionalidad del negocio la cual se basa en administrar de forma eficiente los recursos destinados al talento humano.

Asimismo, enfrenta diferentes experiencias como crisis debido al cambio climático por lo tanto se ven en la necesidad de inyectar capital con el fin de poder aumentar los stakeholders y su flota y equipo. Actualmente está en busca de un mejoramiento constate implementando nuevas estrategias haciendo uso de nuevas herramientas que le presenta el sector y así garantizar la satisfacción del cliente y la calidad de su producto.

A continuación, se presenta un ejemplo de los procesos que ejecuta la empresa Cultivos González desde el inicio de un cultivo hasta la finalidad del mismo, se toma como ejemplo el cultivo de 100 cargas de papa.

Tabla 1

Funcionamiento de la organización

Proceso	Recursos	Tiempo
Preparación del terreno	2 personas/ uso de maquinaria	3 días
Siembra	50 personas/ uso de abono, semilla, herramientas de cultivo	1 día
Fumigación	7 personas/ uso de fertilizantes, herramientas de cultivo	2 días
Re-abonar	3 personas / herramientas de cultivo	1 día
Fumigación	7 personas/ uso de fertilizantes, herramientas de cultivo	2 días
Desyerbar	5 personas/ uso de herramientas de cultivo	6 días
Fumigación	7 personas/ uso de fertilizantes, herramientas de cultivo	5 días
Aterrizar	5 personas/ uso de herramientas de cultivo	7 días
Fumigación	7 personas/ uso de fertilizantes, herramientas de cultivo	2 días
Fumigación	7 personas/ uso de fertilizantes, herramientas de cultivo	2 días
Saca de la Cosecha	25 personas/ uso de fertilizantes, herramientas de cultivo	8 días

Elaboración: propia

Tabla 2

Matriz DOFA

Debilidades • No cuenta con algunos referentes estratégicos como son la misión, visión. • La falta de sucesores puede causar la desaparición de la misma en el tiempo. • Miedo de asumir riesgos económicos, pues se juega con el patrimonio familiar.	Oportunidades • La implementación de herramientas de gestión organizacional, permitirá el desarrollo de la empresa y la llevará para ser sostenible. • Alianzas entre cultivadores para fortalecer el negocio. • Alianzas con entidades (proveedores) que facilitaran el conocimiento y la expertiz del negocio.
Fortalezas • El gerente cuenta con la experiencia necesaria para seguir con el emprendimiento familiar. • Se cuenta con el apoyo familiar para continuar el desarrollo y mejoramiento de la organización. • Requiere de una inversión menor que otras empresas, pues cuenta con recursos para su desarrollo y funcionamiento.	Amenazas • En el sector donde se realiza los cultivos existen otros emprendimientos familiares. dedicados al cultivo de la papa • Resistencia al cambio por parte de todo el grupo de trabajo. • La posible existencia de conflicto de intereses.

Fuente: Elaboración propia

5.2 Clasificación CIIU

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Carmen de Carupa – Cundinamarca exactamente en la vereda Mortiño, se encuentra discriminada dentro del sector de la economía colombiana como: Sección: A (Agricultura, ganadería, caza y silvicultura), División: 01(Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas), Grupo: 011 (Producción específicamente agrícola), en la clase: 0118, Descripción: Producción especializada de otros cultivos ncp, el cultivo especializado de papa (DANE, 2020).

Por lo anterior, se afirma que la empresa se encuentra dentro del mercado colombiano como una pequeña empresa dedicada a la producción de cultivos de papa.

5.3 Elementos Organizacionales

A continuación, se realizará una breve descripción de los principales elementos organizacionales con los que cuenta o realiza la empresa Cultivos González.

- Su nicho de mercado está enfocado a minoristas (central de corabastos-Bogotá), aunque en los últimos 3 años ampliaron sus ventas a empresas surtidoras encargadas de proveer a cadenas de supermercados las cuales se encuentran en constante crecimiento.
- Principales productos: la empresa cultiva papa de diferentes variedades, como lo son: pastusa superior, R12, sabanera, única y papa criolla.
- Principales procesos: se encarga de realizar el proceso completo de producción de papa, desde la siembra hasta la venta final del producto a empresas minoristas.
- Estructura Organizacional: La empresa actualmente no cuenta con una estructura organizacional definida, la selección de talento se presenta de manera informal (pago por jornal)

NOTA: Actualmente la empresa no cuenta con una misión, visión y estructura organizacional definida.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación se basa en un enfoque mixto, en el cual se presentan procesos de forma sistemática, empírica, lo cual implica la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, (Hernández Sampieri, 2015, p.383) logrando así obtener un resultado más directo y objetivo en la organización.

6.1.1 Tipo y Alcance

De acuerdo a la revisión literaria dada por (Hernández Sampieri, 2015), esta investigación es de tipo correlacional ya que esta tiene como finalidad conocer y comprender el grado de relación que puedes existir entre las variables que serán expuestas en el punto 6.7; el alcance de la investigación será medir las variables, cuantificarlas y analizarlas con el fin de presentar un modelo de liderazgo que puede ser aplicado a la empresa Cultivos González.

6.2 Herramientas para el diagnostico

“La selección de las herramientas de investigación de un proyecto en particular depende del planteamiento del estudio, los objetivos específicos de análisis, el nivel de intervención del investigador, los recursos disponibles, el tiempo y el estilo”, es por esto que esta investigación realizara un análisis externo e interno.

6.2.1 Análisis Externo

El análisis externo de la investigación se desarrollará sobre la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, el cual es un modelo holístico que permite analizar el sector económico en el que se desarrolla la organización en términos de rentabilidad, basado en cinco fuerzas: amenaza de entrada de nuevos competidores, intensidad de la rivalidad entre los competidores, Presión de productos sustitutos, el poder de negociación que ejercen los proveedores y el poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. (Benavides, Muñoz, & Prada Gómez, 2004, p.121) constituyéndose como una herramienta de gestión para la empresa Cultivos González.

Esta metodología de Michael Porter se encarga de estudiar las técnicas de la industria “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí” (2015, p.25) con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio,

desde un punto de vista estratégico. Al utilizar esta herramienta permite tener una visión económica de la organización en la industria, así mismo hallar las fuerzas competitivas y cual es de grado de poder. Estas son las cinco fuerzas

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** “Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él...” (Aguilar Joyas, 2006, p.6) Las empresas que desean entrar en el sector se presentan como una amenaza en el desarrollo competitivo de la organización lo cual se basa en los siguientes puntos:
 - ✓ Economías de escala: Expresan las condiciones de costos a gran escala dentro de todos los procesos de producción a los que se enfrenta la empresa.
 - ✓ Diferenciación del producto: Ingresar con una nueva marca presenta una alta inversión y lento reconocimiento en el mercado.
 - ✓ Requisitos de capital: Hace referencia a los recursos financieros con los que cuenta la organización para incursionar en el sector.
 - ✓ Costos Cambiantes: Son los costos que la empresa debe asumir durante la transformación a la que esta se ve inversa ingresando al sector económico.
 - ✓ Accesos a los canales de distribución: limitación en los canales mayorista y minoristas del sector en los que pueda participar la empresa.
 - ✓ Desventajas de costos: Esta situación se presenta en las pocas ventajas que tiene la organización en igual los costos a la competencia
 - ✓ Políticas Gubernamentales: Se refiere a la legislación que rige en el sector
- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores:** Esta fuerza busca alcanzar una posición de privilegio y la preferencia de los clientes entre las diferentes marcas, “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, p.61), lo que resulta en los siguientes factores:
 - ✓ La rivalidad aumenta a medida que existen más competidores con el mismo nivel de producción e igualdad de condiciones, maximizando los recursos, cuando existen costos fijos y elevados las marcas utilizan su capacidad productiva al máximo por lo tanto la industria se ve afectada por un exceso de capacidad.

- ✓ La rivalidad se incrementa por la falta de variedad de productos y/o servicios, o costos cambiantes, lo que causa que el cliente no encuentre un diferenciador entre las marcas.
- **Presión de productos sustitutos:** “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997, p. 113), la existencia de productos sustitutos genera una confusión de compra al cliente final
- **Poder de negociación que ejercen los proveedores:** “El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece” (Aguilar Joyas, 2006), este poder varía de acuerdo a la situación económica en que se entre el sector, el poder de negociación está centrado cuando:
 - ✓ Está concentrado en unas pocas empresas grandes
 - ✓ No existe competencia con productos sustitutos
 - ✓ El proveedor vende a diferentes sectores
 - ✓ El proveedor vende un insumo indispensable para el proceso de producción del producto que comercia la empresa
- **Poder de negociación que ejercen de clientes o compradores:** Los clientes que hacen parte del sector tienen el poder de negociación, cuando en el mercado existen diferentes productos sustitutos, exigiendo estándares de calidad y niveles de servicio superiores, causando así en las empresas nuevas estrategias de venta.

6.2.2 Análisis Interno

El análisis interno que realizará la investigación se basará en la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional de la Universidad EAN (MMGO), el cual es un modelo que está “dirigido a empresarios y gerentes que deseen conocer la radiografía de la gestión actual de su organización, qué debe hacer para gestionar con más innovación sus procesos y cómo dirigir sus empresas” (Ramírez & Largacha Martínez, 2010, p.14), este modelo clasifica todas las áreas de la empresa en estadios o niveles de crecimiento en términos de capacidad de 1 a 4 que miden el nivel de desarrollo y competitivo con el que cuenta la empresa en cada una de ellas.

- Estadio 1: Es el nivel de desarrollo en el que se tiene conocimiento de los procesos y herramientas que se requieren para la producción del producto que ofrece la empresa, en este nivel no se lleva ningún registro de ejecución o de control
- Estadio 2: Se realiza la ejecución de la herramienta de desarrollo, pero en esta no se obtienen los resultados esperados de los procesos que realiza la empresa
- Estadio 3: En este nivel se realiza la correcta aplicación de las herramientas con el fin de obtener resultados positivos dando así un nivel aceptable ejercido por la organización
- Estadio 4: Para este último nivel se considera una correcta trazabilidad de los procesos, la empresa se encuentra encaminada al éxito haciendo uso de su productividad e innovación, considerados como factores claves en la competencia actual.

Este modelo favorece activamente al proceso de diagnóstico y observación por procesos que maneja la empresa Cultivos González, con el fin de establecer cuáles son las fortalezas y debilidades permitiendo que el modelo pueda ser presentado al gerente dando algunas recomendaciones en el pro de mejora continua, basándose en el liderazgo como una estrategia de mejoramiento organizacional.

6.3 Población

Es el conjunto de personas al cual será aplicada la investigación, "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (Pineda & Canales, 1994, p.108).

6.3.1 Definición y caracterización de la población general

Para esta investigación la población, se constituye como una población finita, esta hace referencia a todos los colaboradores (32 colaboradores) de la empresa Cultivos González, ubicados en la vereda El Mortiño, en el municipio de Carmen de Carupa en el departamento de Cundinamarca, esta investigación se llevará a cabo en el presente año (2020).

Nota: El número de colaboradores, depende de la etapa (cosecha) en la que se encuentre la empresa.

6.3.2 Definición de la muestra

La investigación será aplicada a todos los miembros de la empresa Cultivos González, se realizará una entrevista al gerente de la empresa y al administrador, se aplicará una encuesta a los

trabajadores y finalmente realizaremos una entrevista a 4 expertos sobre el liderazgo organizacional.

6.3.3 Definición de los instrumentos para la recolección de la información

Aplicación de una entrevista al gerente y administrador de la empresa, aplicación de una encuesta a 32 colaboradores de la empresa y finalmente se dará la aplicación de una entrevista a 4 expertos sobre el liderazgo organizacional.

Nota: El número de colaboradores, depende de la etapa (cosecha) en la que se encuentre la empresa.

- **Encuesta dirigida a los trabajadores:** Se realizará la aplicación de una encuesta de 32 preguntas a los colaboradores de la empresa Cultivos González, con el fin de obtener de manera sistemática y ordenada la información que tienen los colaboradores sobre el liderazgo que se lleva en la empresa (Anexo A).

Nota: El número de colaboradores, depende de la época (cosecha) en la que se encuentre la empresa.

- **Entrevista dirigida a expertos:** Esta encuesta tiene como propósito recopilar información general de expertos en liderazgo, la cual facilitará la viabilidad de implementar el liderazgo como una estrategia de mejoramiento continuo (Anexo B).
- **Entrevista dirigida al gerente y administrador de la empresa:** Identificar la existencia del liderazgo participativo en la empresa Cultivos González y la influencia de este en el desempeño laboral (Anexo C).

6.4 Ficha Técnica de la Investigación

Tabla 3

Ficha técnica de la investigación

Objetivo de estudio	Conocer la percepción que se tiene en la empresa Cultivos González sobre el liderazgo
Fuente de Información	Todo el personal que forma parte de la empresa Cultivos González y 5 expertos sobre liderazgo

Método de recolección de datos	Encuesta por correo electrónico (Google formatos)
Instrumento de recolección	Entrevista personal
Población	32 colaboradores y 5 expertos sobre liderazgo
Muestra	32 colaboradores y 5 expertos sobre liderazgo
Método de selección de muestra	No probabilístico por conveniencia
Fecha de Campo	Fecha de aplicación de los instrumentos

Fuente: Elaboración propia, nota: el número de colaboradores depende de la época (cosecha) en la que se encuentre la empresa.

6.5 Hipótesis para la Investigación

A continuación, se presentan las hipótesis planteadas para esta investigación:

- La Gestión de la empresa Cultivos González se ve afectada por la ejecución de sus procedimientos bajo un liderazgo de tipo conservador
- Se necesita que la empresa Cultivos González pase de un liderazgo autocrático a un liderazgo participativo con el fin de lograr una mejor gestión en los colaboradores

6.5.1 Definición de las Variables

- El liderazgo conservador afecta a la gestión de la empresa Cultivos González
- Se necesita un liderazgo participativo con el fin de obtener un mejoramiento en la gestión organizacional

6.5.1.1 Identificación y clasificación

“A las supuestas causas se les conoce como variables independientes y a los efectos como variables dependientes” (Hernández Sampieri, 2015, p.111).

- Liderazgo Autocrático: Independiente
- Gestión de la empresa Cultivos González: Dependiente
- Liderazgo Participativo: Independiente

- Gestión de la empresa Cultivos González: Dependiente

6.5.2 Definición conceptual

- Liderazgo: “La capacidad de lograr resultados específicos y beneficiosos a través de las personas. Eso significa que cuando dirigimos a los demás, así como a nosotros mismos, estamos encargados de incrementar sus contribuciones, además de la nuestra” (Meyer & Slechta, 2013, p. 187)
- Gestión: Es la realización de las acciones con el objeto de obtener ciertos resultados, de manera más eficaz y económica posibles, se trata siempre de obtener acciones en función de los resultados que se quieren para la empresa (Chiavenato I. , 2006, p. 102)
- Liderazgo autocrático: Perfil al líder que no permite la participación de los y las miembros del grupo en las decisiones, ejerciendo comportamientos en formas de dominio, que inducen a respuestas sumisas por parte del grupo (González González & González Cubillan, 2012, p. 38)
- Liderazgo participativo: Perfil a un líder que delega responsabilidades, pero también facultades a todo el equipo de trabajo permitiendo el desarrollo autónomo de la organización (Sanchez Reyes & Barranza Barranza, 2015, p. 165)
- Mejoramiento: “acción que permita superar limitaciones y afianzar capacidad para lograr resultados” (Estrada Mejia, 2006, p. 237)

6.5.3 Definición Operacional

- Liderazgo: La variable liderazgo será evaluada a través de los siguientes aspectos cultura de motivación y trabajo en equipo
- Gestión: La variable gestión se puede definir como todas las actividades que son ejecutadas por parte de la empresa Cultivos González
- Liderazgo autocrático: El liderazgo autocrático será evaluado por la percepción que tienen los empleados en el momento de la dirección de tareas, toma de decisiones, motivación y control.
- Liderazgo participativo: El liderazgo participativo será evaluado por la percepción que tienen los empleados acerca del cumplimiento de tareas, objetivos, toma decisiones, desempeño laboral

- Mejoramiento: La variable mejora será medida por el cumplimiento o avance en los diferentes procesos de la organización con base en los procesos anteriores

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para realizar la presente investigación se utilizaron varias modalidades, la primera de ellas fue la modalidad bibliografía, ya que para la elaboración de los instrumentos se requirió de un conocimiento teórico el cual fue desarrollado en el marco teórico del presente trabajo, donde se utilizaron fuentes de información como libros, tesis, revistas sitios de internet, y otros.

De igual manera se utilizó un estudio sistemático en donde se realizó la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, como análisis externo del sector en el que se desarrolla la organización, se continuo con la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional de la Universidad EAN (MMGO), por el cual se dio a conocer el estado actual de la gestión de procesos de la organización. Se aplicó una encuesta a los trabajadores de la empresa Cultivo González, de igual manera una entrevista realizada a el gerente Jairo González por consiguiente la investigación es de modalidad de exploratoria, por la cual se requiere un conocimiento previo sobre un objeto estudiado por lo tanto se ejecutó una encuesta dirigida a 5 expertos en el tema de liderazgo con el fin de obtener una visión más amplia del tema

De la misma forma la investigación es correlacional porque tiene como propósito mostrar el grado de relación que hay entre dos o más variables, es decir por qué ocurre un fenómeno o situación y esta tiene efecto en la otra situación

La encuesta de los colaboradores se realizó usando como instrumento un cuestionario (Ver Anexo A) conformado por 9 ítems que tiene como fin saber que entienden los colaboradores como liderazgo, conocer el tipo de liderazgo que se maneja dentro de la organización, el grado de motivación de los colaboradores. La estructura de las preguntas fue adaptadas al lenguaje de los colaboradores y no fue necesario solicitar sus nombres para que proporcionaran una información más fidedigna y no sintieran el temor a expresarse.

La herramienta utilizada para conocer lo mencionado fue la escala de Likert, cuyo nombre se debe a Rensis Likert, permite al investigador conocer la reacción de los sujetos ante un estímulo. En donde el cuestionario se encuentra compuesto por una serie de preguntas o ítems que representan el objeto (actitud) que el investigador está interesado en medir y las respuestas son el grado de acuerdo o desacuerdo que los sujetos tengan al respecto con el objeto en estudio.

La elaboración de la escala de Likert se realizó con base en las variables planteadas en las hipótesis desarrollando una lista de relevantes variables que se quieren medir y se elaboran las preguntas, posteriormente se realiza la ejecución de la encuesta y se custodia información; luego

se asigna unos puntajes, a los ítems según la dirección positiva o negativa de estos; análisis de la data con base en la ponderación realizada; y por último la validación y construcción de los instrumentos finales.

La metodología para el análisis empírico de la información comprendió dos partes: en primer lugar la separación de los tipo de pregunta los ítems utilizando *la escala de Likert y las preguntas abiertas*, a fin de validar el nivel de satisfacción actual y el tipo de liderazgo que se maneja actualmente en la organización se realizaron los ítems utilizando la escala de Likert, por otra parte las preguntas abiertas tuvieron como finalidad conocer el conocimiento y expectativas sobre el liderazgo en la organización (Garzón Castrillon, 2010,p. 71-73)

Para realizar el análisis de las preguntas abiertas, se utilizó el método de codificación en donde nos permite agrupar las respuestas en respuestas lógicas y se les asigna un código para saber la frecuencia dentro de la respuesta de la encuesta, con base en lo anterior se desarrolló una codificación semejante a la escala de Likert (Rincón Gómez, 2014, p. 145).

7.1 Análisis Externo

Para la aplicación de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, se realizó un acercamiento con la empresa y el sector lo cual permitió obtener el siguiente análisis para cada una de las fuerzas.

Tabla 4
Análisis Externo

Cinco Fuerzas de Porter	Análisis
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Aunque existen nuevos competidores en el sector (nuevos agricultores), la empresa Cultivos González, aplica una estrategia basada en la calidad, la cual es dirigida por el gerente, se evidencio que los trabajadores trabajan con pasión, lo que permite que sus procesos se realicen a tiempo y con la calidad que el producto debe tener para salir al mercado. Otro factor externo que afecta de forma directa a la empresa Cultivos González es el Tratado de Libre Comercio, llamado de ahora en adelante como TLC, el cual fue implementado por el gobierno nacional, realizando importaciones de diferentes productos agrícolas, a pesar de que en Colombia se cuenta con la facilidad de producirlos, lo cual

	causa que en épocas de alta producción de la papa, esta no de la rentabilidad esperada.
Intensidad de la rivalidad entre los competidores	Como se menciona en la primera fuerza de Porter, Cultivos González trabaja con calidad en sus productos, lo cual permite que la empresa sea preferida por el mercado, así mismo es importante recalcar el compromiso organizacional de generar un mejoramiento continuo dentro de la organización, por lo tanto esta se encuentra en un punto más alto dentro del sector de los microempresarios del sector agrícola en Colombia
Presión de productos sustitutos	La empresa Cultivos González, no tiene presión por otros productos sustitutos, ya que la papa (siendo el producto de mayor relevancia dentro de la compañía), es considerada como un producto básico de la canasta familiar, así mismo la empresa tiene la ayuda de las federaciones de papa las cuales se encargan de incentivar el consumo del producto dentro del territorio.
Poder de negociación que exigen los proveedores	En esta fuerza se evidencia la estabilidad de la negociación con los proveedores de la empresa, ya que esta no requiere de muchos insumos para su producción, esto genera que la empresa mantenga un nivel de calidad constante en sus insumos, ya que estos no tienen mucha variación
Poder que ejercen de clientes o compradores	La empresa se destaca en esta fuerza de Porter, ya que a lo largo de su trayectoria dentro del sector ha logrado mantener sus clientes con un nivel de calidad alto a pesar de los problemas o novedades que se puedan presentar para el cumplimiento del servicio, es por lo anterior que la empresa cuenta con un cliente potencial (hace más de 7 años) lo cual le ha permitido fidelizar su marca y al ser un producto básico de la canasta familiar se entiende que este siempre tendrá clientes mayoristas y minoristas.

Fuente: Elaboración propia

7.2 Análisis Externo

La aplicación empírica del modelo MMGO en la empresa Cultivos González, permitió visualizar la situación actual de los procesos que ejecuta la compañía, se realizó en compañía del gerente general el cual brindo información requerida y verídica para el desarrollo del modelo.

Tabla 5

Clasificación de las áreas según el modelo MMGO

Número de Estadio	Áreas de la compañía
Estadio 1	Proceso de producción de papa, direccionamiento estratégico
Estadio 2	Gestión humana, gestión financiera, innovación y conocimiento
Estadio 3	Sector económico y mercado
Estadio 4	

Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla 5, se dará un análisis por estadios, es de aclarar que la empresa no tiene nombres definidos para cada área, por lo cual los autores determinaron estos nombres:

- Estadio 1: En este estadio se evidencio que la empresa Cultivos González tiene claro el proceso de producción de la papa, a pesar de que la empresa no cuenta con los elementos organizacionales definidos, es decir con una misión, visión, políticas, organigrama ni perfiles de cargo, el gerente general tiene claro las metas organizacionales, pero estos procesos no se encuentran documentados.
- Estadio 2: En este estadio se encuentra el área de gestión humana, gestión financiera, innovación y conocimiento, la empresa cuenta con trayectoria en el mercado y esto le ha permitido contar con los conocimientos de manera empírica aplicados a cada uno de los procesos, sin embargo, no se cuenta con una herramienta que permita llevar una constante medición de procesos, es por esto que se desconocen los resultados de estos procesos.
- Estadio 3: En este estadio se tiene un muy buen nivel de conocimiento para las áreas de mercado y el sector económico, este conocimiento se adquirido por la compañía a lo largo de su trayectoria, aunque no existe una herramienta que, de un resultado numérico, los autores toman como resultado, el esfuerzo y la trayectoria de la compañía (nunca se ha encontrado en quiebra ni tampoco está ha tenido que cerrar).
- Estadio 4: Para este estadio no se clasifica ningún área de la compañía.

7.3 Análisis de la encuesta aplicada a los trabajadores

Para la aplicación del instrumento no fue necesario que el grupo de investigadores se desplazara al municipio Carmen de Carupa, sin embargo, uno de los investigadores fue al lugar para explicarles a los colaboradores el objetivo y que ellos sintieran una cercanía con la investigación. El tiempo en que se desarrolló la encuesta fueron dos días debido a que no se encontraban todos los colaboradores en el lugar. Finalmente, cuando se logró recolección de datos se logró cubrir un 100% de la muestra es decir 32 respuestas, los cuales fueron tabulados y analizados en el programa Excel, para su posterior interpretación.

A continuación, se presentan las respuestas que se obtuvieron de la aplicación del instrumento agrupadas por la variable liderazgo autocrático o conservador y gestión de la empresa, cuyos indicadores fueron: conocimiento sobre liderazgo, motivación dentro de la empresa, relación con el líder o jefe y oportunidades de mejora.

Para conocer si los colaboradores reconocían y entendían el liderazgo se debió realizar una pregunta abierta donde ellos con sus palabras expresaban que comprendían por este concepto, para el análisis de la pregunta se utilizó un sistema de sistematización de preguntas en donde se agruparon las caracterizas con similitudes en tres grupos y se les dio una codificación (Ver tabla 4) para posteriormente realizar una tabulación que arrojó que del 100% dela población el 76% de los colaboradores relacionan el liderazgo con la persona que es jefe, el 3% que, aunque es un porcentaje pequeño se relacionan con el ítem del porcentaje más alto, asimismo el 18% relacionan el liderazgo con algunas características de una persona de igual importancia la suma de los últimos ítems nos proporcionan información sobre que existen colaboradores que no saben que significa el concepto.

Tabla 6

Análisis respuesta de instrumento aplicado a los colaboradores

Sistematización	Parcial	Porcentaje
Características de una persona	21	18%
El dueño del negocio	4	3%
Jefe	90	76%
No sabe	1	1%
Objetivos en común	2	2%

Gran Total	118	100%
------------	-----	------

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en el segundo ítem se evidencia las respuestas que arrojo fue Jairo González y José González, con base en ello se puede constatar que los colaboradores ven como líderes a sus jefes directos y existe una oportunidad de mejora el poder reconocer en sus compañeros las características o habilidades del liderazgo.

Tabla 7

Valoración de respuestas

Respuestas	Valores
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
Muy buena	5
Buena	4
Me es indiferente	3
Mala	2
Muy Mala	1
Impositivo	4
No escucha mi opinión	3
No se relaciona con los trabajadores	2
No le gustan los Cambios	1

Fuente: Elaboración propia

Para los ítems 6 y 7 se puede evidenciar por medio de la moda la cual su resultado fue 5, y con base en lo que esta significa: el dato que más se repite dentro de la encuesta, entonces la moda indica que los colaboradores presentan un nivel de satisfacción bueno, sin embargo, es adecuado precisar que el gerente de la compañía puede ejecutar acciones o actividades de beneficio enfocadas en elevar el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores lo cual garantizará un adecuado crecimiento de la organización dentro del sector agrícola.

Para identificar el tipo de liderazgo que se maneja en la organización en los ítems 4, 5 y 8 se formularon con características de los tipos de liderazgo autocrático y participativo, los colaboradores perciben a su jefe como una persona que no tiene en cuenta su opinión, no lo escucha y perciben que no está dispuesto a los cambios con base en lo anterior se puede concluir que existe un liderazgo autocrático y como esto se ve reflejado en la gestión participativa de los colaboradores dentro de la organización, lo cual confirma las hipótesis presentadas en esta investigación (numeral 6.5).

De igual forma los ítems 3 y 9 se relacionan con el tipo de interacción que existe entre el jefe “líder” y los colaboradores en donde nos muestra que la relación es buena, sin embargo, hay una oportunidad de mejoramiento que los colaboradores expresan por medio de la pregunta abierta número 9 “quiero que me escuchen” o “tengan en cuenta mi opinión”, éstas últimas manifestaciones se conectan con las caracterizas del liderazgo participativo, por consiguiente existe una solicitud de cambio en el estilo de liderazgo.

7.4 Análisis de la encuesta aplicada a especialistas

La recopilación de la información de los expertos en liderazgo se hizo mediante una encuesta en la plataforma Google Forms, a cada experto le fue compartido el enlace de la encuesta mediante correo electrónico. En total se recibieron las respuestas de 4 expertos en liderazgo empresarial en Colombia.

Enlace de la encuesta aplicada a los expertos <https://forms.gle/Amzbz5HbzqmN6ony5>

El instrumento de medición diseñado para recibir la información de los expertos contiene 7 preguntas (Anexo B) de las cuales las 6 primeras son de selección múltiple bajo el modelo de escala Likert y la última pregunta es de respuesta abierta.

La información de los expertos que participaron en la encuesta sobre liderazgo en la empresa cultivos González es la siguiente:

Tabla 8

Datos del personal experto

Nombre	Profesión	Cargo actual
Carolina Castellanos	Psicóloga	Coordinadora nacional de RRHH
Edwin Lozada	Economista	Profesor Universidad EAN

Javier Ospina & Bermeo	Ingeniero Industrial	Docente Universidad EAN
Laura Chauta	Psicóloga	Directora de RRHH

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Tabulación pregunta número uno

1 ¿Usted considera que el liderazgo es importante en las empresas del sector agrícola?	
Experto # 1	4
Experto # 2	5
Experto # 3	5
Experto # 4	5
Moda	5

Fuente: Elaboración propia

Los valores tomados para las respuestas a esta pregunta (#1) son los siguientes: muy importante 5, importante 4, neutral 3, poco importante 2 no es importante 1. De acuerdo a las respuestas obtenidas en esta pregunta podemos evidenciar que la moda igual a 5 la cual es el valor que más se repite (muy importante), nos permite analizar que tres de los cuatro expertos coincidieron en que el liderazgo es muy importante en las empresas del sector agrícola; mientras que el experto 1 consideró que el liderazgo es importante en las empresas del sector agrícola.

Tabla 10

Tabulación pregunta número dos

2 ¿Cuál es la importancia que las empresas pymes del sector agrícola en Colombia tengan definido su modelo de liderazgo?
--

Experto # 1	5
Experto # 2	5
Experto # 3	5
Experto # 4	5
Moda	5

Fuente: Elaboración propia

Los valores tomados para las respuestas a esta pregunta (#2) son los siguientes: muy importante 5, importante 4, neutral 3, poco importante 2 no es importante 1. La moda o valor que más se repite en esta pregunta es igual a 5 (muy importante). Al momento de responder esta pregunta, los cuatro expertos consultados coincidieron en que es muy importante que las empresas consideradas como pymes en Colombia tengan definido un estilo de liderazgo. Con este resultado interpretamos que la definición de un estilo de liderazgo en las empresas del sector agrícola especialmente las dedicadas al cultivo de papa permitirá mejorar a nivel organizacional, lo cual se traducirá en mejores resultados financieros, mayor bienestar organizacional y estabilidad laboral.

Tabla 11

Tabulación pregunta número tres

3 ¿El modelo de liderazgo conservador influye de forma positiva en la gestión de las empresas pymes del sector agrícola?	
Experto # 1	4
Experto # 2	4
Experto # 3	2
Experto # 4	5
Moda	4

Fuente: Elaboración propia

Los valores tomados para las respuestas a esta pregunta (#3) son los siguientes: totalmente de acuerdo 5, de acuerdo 4, neutral 3, en desacuerdo 2 totalmente en desacuerdo 1.

La moda o valor que más se repite en esta pregunta es igual a 4 (totalmente de acuerdo), En las respuestas a esta pregunta, los expertos 1 y 2 están de acuerdo en que el liderazgo conservador influye de manera positiva en la gestión de las empresas pymes del sector agrícola en Colombia, (un líder que valora constantemente sus recursos y piensa muchas veces antes de tomar una decisión.) el experto # 3 está en desacuerdo con que el liderazgo conservador influye positivamente en la gestión de las empresas pymes del sector agrícola en Colombia, en pocas palabras se puede analizar que el líder debe ser más arriesgado al momento de tomar una decisión; mientras que el experto # 4 está totalmente de acuerdo en que el modelo de liderazgo conservador influye de manera positiva.

Tabla 12

Tabulación pregunta número cuatro

4 ¿El modelo de liderazgo participativo influye de forma positiva en la gestión de las empresas pymes del sector agrícola?	
Experto # 1	2
Experto # 2	5
Experto # 3	5
Experto # 4	5
Moda	5

Fuente: Elaboración propia

Los valores tomados para las respuestas a esta pregunta (#4) son los siguientes: totalmente de acuerdo 5, de acuerdo 4, neutral 3, en desacuerdo 2 totalmente en desacuerdo 1.

La moda o valor más repetido 5 (totalmente de acuerdo), al momento de responder esta pregunta 3 de los 4 expertos (2, 3, 4) están totalmente de acuerdo en que un modelo de liderazgo participativo influye positivamente en las empresas del sector agrícola colombiano, (toma de decisiones compartidas, estrategias debatidas en grupo, mayor productividad) mientras que el experto # 1 está en desacuerdo en que el liderazgo participativo influye de manera positiva, de esta respuesta podemos analizar que para el experto el líder no debería consultar la toma de decisiones y debería ser el quien determine la estrategia a seguir en las organizaciones del sector agrícola.

Tabla 13

Tabulación pregunta número cinco

5 ¿Cree usted que las empresas del sector agrícola están dispuestas a desarrollar un modelo de liderazgo como una estrategia de mejoramiento organizacional?	
Experto # 1	3
Experto # 2	3
Experto # 3	4
Experto # 4	5
Moda	3

Fuente: Elaboración propia

Los valores tomados para las respuestas a esta pregunta (#5) son los siguientes: totalmente de acuerdo 5, de acuerdo 4, neutral 3, en desacuerdo 2 totalmente en desacuerdo 1.

En esta pregunta la moda o valor más repetido 3 es (neutral), en esta pregunta podemos evidenciar que dos de los expertos consultados no están seguros del interés por parte de las empresas del sector agrícola para implementar un modelo de liderazgo para la mejora organizacional. Los otros dos expertos prácticamente coinciden y están de acuerdo al afirmar que las empresas del sector agrícola en Colombia están dispuestas a implementar modelos de liderazgo organizacional, estos resultados que de cierta manera son opuestos se pueden interpretar por que la gran mayoría de las empresas del agro colombiano se han caracterizado por su informalidad, falta de estructura administrativa, pero sobre todo por falta de un acompañamiento fuerte y constante por parte del estado.

Tabla 14

Tabulación pregunta número seis

6 ¿Es viable que una empresa del sector agrícola desarrolle un modelo de liderazgo?	
Experto # 1	5
Experto # 2	5
Experto # 3	4
Experto # 4	5
Moda	5

Fuente: Elaboración propia

Los valores tomados para las respuestas a esta pregunta (#5) son los siguientes: totalmente de acuerdo 5, de acuerdo 4, neutral 3, en desacuerdo 2 totalmente en desacuerdo 1.

El valor más repetido o la moda en esta pregunta es 5 (totalmente de acuerdo) en este valor numérico asignado a la respuesta coinciden 3 de los cuatro expertos consultados en la encuesta, (1, 2, 4). Este resultado nos ayuda a interpretar que en las empresas del sector agrícola en Colombia es viable desarrollar modelos de liderazgo orientados a fortalecer internamente la estructura de las organizaciones que generalmente se han destacado por gozar de cierta informalidad. El último experto consultado manifestó estar de acuerdo en la viabilidad de darle un desarrollo amplio a un modelo de liderazgo organizacional.

El análisis de los resultados arrojados por la encuesta en este punto nos plantea como equipo investigador un punto de vista en el cual hay un gran campo de acción para desarrollarlo a futuro modelos de liderazgo en las pymes que conforman el sector agrícola colombiano.

Para la última pregunta se diseñó de manera abierta, con el único objetivo de conocer la opinión que tienen los expertos acerca de los beneficios que se obtienen al implementar un modelo de liderazgo. Estos respondieron que los beneficios de implementar un modelo de liderazgo participativo generaran mayor productividad, claridad en los objetivos propuestos, aumento de los escenarios para la generación de ideas, mejoras en los procesos a nivel interno, más orden en la gestión que hacen los colaboradores, aumento de las ganancias y un mayor reconocimiento en el sector respecto a las empresas que no aplican modelos de liderazgo.

7.5 Análisis de la entrevista aplicada al gerente

La entrevista aplicada al gerente de la empresa, el señor Jairo González, se realizó el día 13 de octubre en horas de la mañana, entrevista de 8 preguntas semiestructuradas (Anexo C) enfocadas a reconocer cual es el modelo de liderazgo que es desarrollado por el gerente en su empresa y la disposición del mismo para conocer e implementar otro tipo de modelo que pueda funcionar como una estrategia de mejoramiento organizacional.

El gerente de la empresa define el liderazgo como “las habilidades que tiene una persona para dirigir a sus colaboradores” (González, 2020), se puede evidenciar que el gerente maneja un modelo de liderazgo de tipo autocrático empírico, aunque cuenta con la disposición y las características de un modelo de liderazgo participativo al describirse como una persona “respetuosa, amable, humanitaria, comprometida, y atenta a mis trabajadores” (González, 2020),

siendo estas características principales del modelo participativo según el modelo de liderazgo participativo expuesto en el numeral 4.3 de esta investigación.

Además, se evidencia la necesidad de un cambio dentro de la organización con el fin de apoyar al sector agrícola y especialmente al municipio de Carmen de Carupa, el gerente Jairo González identifica otro líder dentro de su organización y es el señor José González, quien es el administrador y el suplente de su cargo en las ocasiones en donde el gerente directo tiene que ausentarse de la organización, a pesar de que se cuenta con una persona suplente se identifica una oportunidad de mejora en la motivación y el desarrollo de las habilidades de liderazgo hacia los demás colaboradores.

8. PROPUESTA DE MODELO

8.1 Introducción

Varios factores que son analizados dentro de la organización se encuentra la economía, el desarrollo o avance tecnológico, el desarrollo social y las relaciones entre el líder y sus colaboradores han sido factores decisivos para el avance de la organización, este cambio se logra observar desde la administración del liderazgo que el jefe de la compañía decida implantar para sus colaboradores, buscando el mejor modelo de liderazgo que se logre adaptar a la misión de la organización.

Durante el proceso de acompañamiento que se realizará a la empresa Cultivos González, se planteará en compañía del gerente de la organización su estructura organizacional (misión, visión, políticas, y objetivos estratégicos), lo cual se desarrollará en la fase I (figura 5).

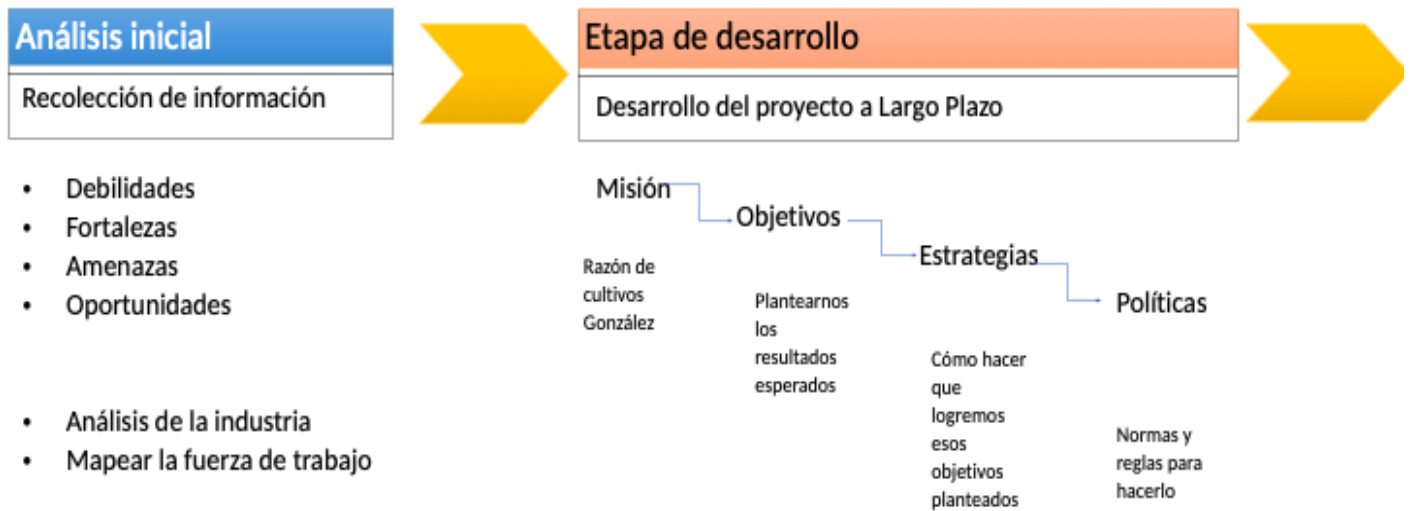
Cada organización tiene su cultura y dentro de esta se ve reflejada el modelo de liderazgo que lleva, en este capítulo se propone un modelo de liderazgo como estrategia de mejoramiento organizacional: propuesta para la empresa Cultivos González, se presenta la finalidad del modelo, el proceso, el alcance, las condiciones para aplicar el modelo, descritos en la fase II (figura 6) y los beneficios que este traerá para organización.

8.2 Fase I

El desarrollo de esta fase busca realizar una estructura organizacional (misión, visión, políticas, y objetivos estratégicos), de acuerdo con los principios que tiene el gerente dentro de la organización.

Figura 5

Fase I



Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Desarrollo Fase I



Fuente: Elaboración propia

- **Etapa de análisis inicial:** En esta etapa se recolecta la información por medio de Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional de la Universidad EAN (MMGO), posteriormente se realiza un estudio de la industria con el fin de tener una visión sobre la proyección de la empresa en el mercado, haciendo uso de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, así mismo

- **Etapas de desarrollo:** En esta etapa se realiza el desarrollo del proyecto, tomando como base la etapa de análisis inicial, esta etapa se llevará a cabo ejecutando las siguientes actividades: creación de misión, visión, políticas, y objetivos estratégicos.
- **Etapas de implementación de la estrategia:** Es la puesta en marcha de las estrategias propuestas en la etapa anterior, la cual tiene dos actividades principales: identificación de programas y descripción del presupuesto.
- **Etapas de evaluación y control:** en esta etapa se definirán las acciones para promover el mejoramiento continuo, la satisfacción de los colaboradores, siendo parte fundamental de la cultura organizacional compuesta por las siguientes actividades: ejecutar, analizar, feedback y aplicar

8.3 Fase II

Implementación del modelo de liderazgo agroparticipativo.

8.3.1 Finalidad del Modelo

Nombre: Modelo de liderazgo agroparticipativo, busca aumentar el compromiso de los empleados, la cual contribuye a la innovación y el progreso de la empresa dentro del sector agrícola, dando consecuencia a las metas que busca alcanzar la organización, además este se basa en tener en cuenta las expectativas y aspiraciones de los colaboradores.

Dicho lo anterior, el Modelo de liderazgo agroparticipativo tendrá en cuenta la participación de los colaboradores en la toma de decisiones que se aplica para el desarrollo de los procesos y procedimientos que la compañía debe realizar, reforzando la confianza y el compromiso de los colaboradores con la empresa, generando así un aumento de rendimiento, aumento de eficiencia y ganará capacidad para adaptarse con rapidez y mejorar su capacidad de respuesta al mercado en el que esta se desarrolla.

8.3.2 Conceptos aplicados al Modelo

- **Desarrollo del líder:** Desarrollar las capacidades y habilidades de liderazgo del personal administrativo de la organización (gerente y administrador)
- **Participación en los procesos:** Cada colaborador desde su nivel jerárquico, participa dando mejoras en su tarea, busca proponer nuevas ideas para optimizar el proceso en el cual desarrolla su función.

- **Participación de la toma de decisiones:** Los colaboradores cuentan con la posibilidad de participar en la toma de decisiones y sus recomendaciones las cuales podrán ser tomadas en cuenta, esto garantizará a los colaboradores que se está aportando un valor agregado a sus funciones
- **Participación en los medios:** participación económica de la gerencia para el desarrollo de la compañía dentro del sector económico
- **Personal Comprometido:** Los colaboradores están comprometidos con el cumplimiento de sus funciones, basados en los valores y en la cultura organizacional de la compañía, sus intereses personales, se encuentran alineados al interés general de la empresa, todos los colaboradores participan en la ejecución de las estrategias propuestas por la administración de la empresa.
- **Motivación:** Todos los colaboradores se encuentran motivados en sus funciones y esto garantiza la participación y el compromiso activo.
- **Responsabilidad:** los colaboradores son responsables con su trabajo y la posición que tienen dentro de la compañía, toman iniciativas y el control sobre sí mismos.
- **Comunicación:** Garantiza una adecuada relación entre los miembros de la compañía, la comunicación permite que la información esté disponible y clara para todos los empleados.
- **Política activa de desarrollo de personal:** La actitud y mejora continua del personal se logra con una política activa y continua del desarrollo del personal a través de formaciones, seminarios y actividades de crecimiento personal

En base a los conceptos presentados anteriormente, se puede desarrollar un modelo de liderazgo participativo.

Figura 7

Modelo de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

8.4 El Proceso del Modelo de liderazgo agroparticipativo con sus alcances

Los conceptos descritos anterior mente (numeral 8.3.2) interactúan entre sí, con el fin de lograr que el liderazgo como estrategia de mejoramiento organizacional para la empresa Cultivos González, basándose en la confianza, entre el líder y sus colaboradores, siendo esta un fundamento para la ejecución de los valores organizacionales

- **Desarrollo del líder:** El desarrollo de un líder agrícola se centra en inculcar valores de disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad, los cuales se convierten potencializadores de una conducta responsable y ética con el fin de formar un agrolíder capaz de influenciar de forma positiva a su entorno generando espacios de intercambio de experiencias y conocimientos con otros líderes y con sus colaboradores, esto se logra

desarrollando dimensiones como la creatividad, la participación y el compromiso (figura 4- el agrolíder).

- **Participación en los procesos:** Es de vital importancia, que los colaboradores estén comprometidos, motivados y que exista una buena comunicación organizacional, para que los colaboradores participen al mejoramiento de su proceso, para ello los líderes de la organización deben permitir una participación activa con libertad de opinión, dando la oportunidad de planificación de sus funciones ya que el trabajador que está más cerca de su proceso, puede más fácilmente mejorar su proceso.
- **Participación de la toma de decisiones:** La empresa garantizara el avance al éxito si tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores, pues son ellos los que de forma directa conocen más en que puede mejorar la compañía, permitiendo una mirada más específica del alcance que esta puede llegar a tener. Esta iniciativa crea una relación de trabajo basada en la confianza mutua y la participación de los trabajadores en este proceso.

Los empleados deben de participar y trabajar como un equipo. Por eso, se necesita una serie de competencias, como saber compartir la información y bien expresar su opinión. Se debe de trabajar, asesorar teniendo en cuenta las opiniones de todos los miembros de la organización.

- **Participación en los medios:** La participación en los medios, garantiza un compromiso con la empresa. Si la empresa gana dinero el colaborador también. Entonces el colaborador va hacer un trabajo de calidad, para que la empresa crezca y su saldo también.
- ✓ **Motivación:** a partir de esta se logra obtener una constante renovación del pensamiento del colaborador, permitiendo alcanzar los objetivos que la organización se ha establecido además de que permite que los colaboradores tengan una participación más activa dentro de los procesos.
- ✓ **Responsabilidad:** Todos los miembros de la empresa deben hacer frente a los fracasos y al éxito de los logros, por lo cual cada trabajador logra aumentar el peso de su responsabilidad en cada una de sus funciones, ganando autonomía para que sus tareas sean más interesantes, y así los empleados estén más comprometidos y sean más productivos.

- ✓ La delegación de autoridad que maneja el MODELO de liderazgo agroparticipativo, busca la participación activa compartiendo responsabilidades de gestión a los diferentes niveles de la organización por ello los colaboradores deben ser responsables de sus funciones, siendo así la delegación de autoridad un factor genera mayor responsabilidad en los trabajadores
- ✓ La comunicación: esta permite que se desarrolle una cultura de empresa, permitiendo la toma de decisiones de cada colaborador, además La comunicación juega un papel importante en la participación de los colaboradores en los procesos, para que puedan fácilmente sugerir mejoras sobre los procesos.
- ✓ Una política activa de desarrollo de personal: La compañía debe comprometerse a generar un desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, pues la empresa entre más valor les dé a sus colaboradores, estos retribuirán con la eficiencia en sus funciones. El desarrollo del personal permite a hacer que el personal este más comprometido con los valores de la empresa. Los empleados y la empresa, deben de compartir los mismos valores, deben de estar comprometidos en forma mutua.
- ✓ Personal Comprometido: La implicación del personal en la empresa, crece gracias a la mayor responsabilidad que tiene los colaboradores en sus tareas, la participación del personal en los procesos y procedimientos de la empresa. Para que un empleado este comprometido debe sentir el respaldo de la empresa, permitiendo mejorar el clima laboral y a su vez aumentar la calidad laboral, toso esto se logra definiendo un plan de bienestar laboral.

8.5 Condiciones para aplicar el modelo

Las principales condiciones que se requieren para dar aplicación al modelo de liderazgo agroparticipativo, es contar con la disposición, el tiempo (Anexo E) y el dinero.

Se requiere de la disposición por parte de todos los miembros de la compañía para así poder realizar un plan de acción que logre capacitar a todo el personal, ya que con la participación continua de los colaboradores se logrará obtener un mayor nivel de autonomía, promoverá la aparición de líderes naturales y se dará una reorientación de las responsabilidades, con el fin de alivianar cargas laborales en todos los colaboradores, incluido el personal que conforma la administración de la empresa.

Vale la pena de invertir tiempo y dinero, en el modelo de liderazgo agroparticipativo, la inversión del dinero se daría para las capacitaciones del personal, el retorno sobre la inversión es una mejora considerable para la empresa que se verá reflejada en el corto plazo.

Tabla 15

Modelo de liderazgo agroparticipativo

Modelo de liderazgo agroparticipativo		
FASE I		
Actividades	Tiempo	Personal
Etapa de análisis Inicial	3 meses	Aplica para todo el personal de la organización
Etapa de desarrollo (misión, visión, objetivos, estrategias políticas)	1 mes	Aplica para todo el personal de la organización
Etapa de la implementación de la estratégica	2 meses	Aplica para todo el personal de la organización
Etapa de evaluación y control	3 mes	Aplica para todo el personal de la organización
FASE II		
Desarrollo del líder	de manera constante	Aplica para el gerente y el administrador de la compañía
Participación de los procesos	de manera constante	Aplica para todo el personal de la organización
Participación de la toma de decisiones	de manera constante	Aplica para todo el personal de la organización
Participación en los medios	de manera constante	Aplica para todo el personal de la organización

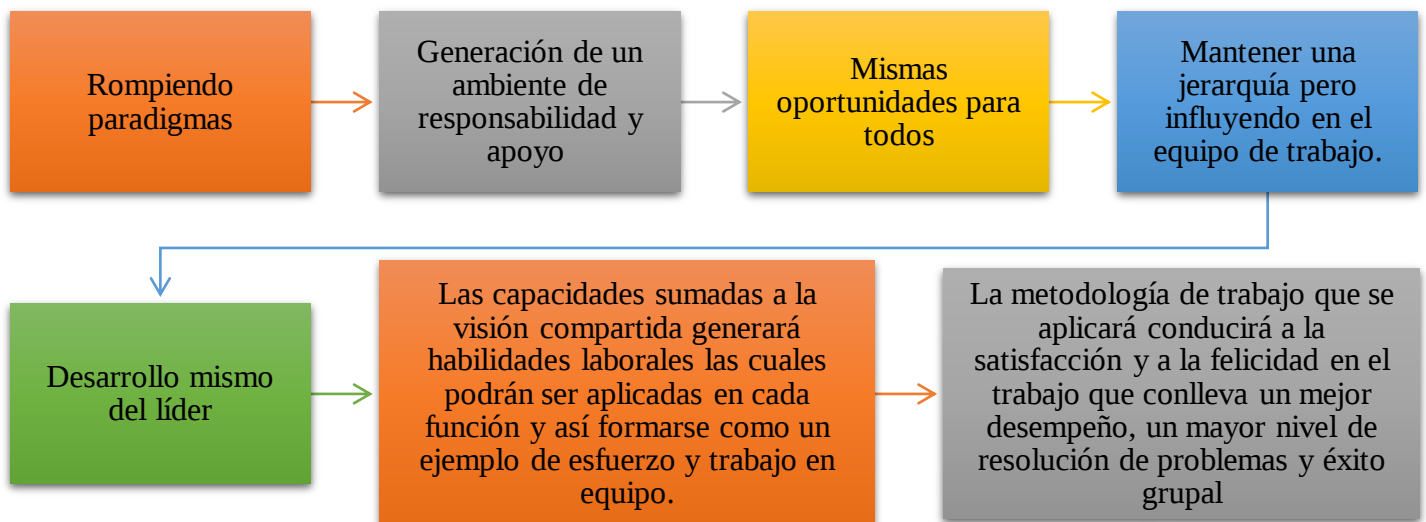
Las principales condiciones que se requieren para dar aplicación al modelo de liderazgo agroparticipativo, es contar con la disposición, el tiempo y el dinero.

Fuente: Elaboración propia

8.6 Beneficios de la aplicación

Figura 8

Beneficios que genera el modelo



Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta una tabla de conclusiones y recomendaciones por cada objetivo propuesto en esta investigación

Tabla 16

Conclusiones y Discusión

Tipo de Objetivo	Ítem	Conclusión	Recomendaciones
General	Determinar cómo el liderazgo contribuye al mejoramiento organizacional en la empresa Cultivos González.	Para este objetivo, se tomó la investigación de tipo exploratorio, la cual se evidencia con el marco teórico que el liderazgo contribuye dentro de una organización con: 1. Mejora la productividad 2. Genera un sentido de pertenencia para todos los colaboradores 3. Facilita la comunicación entre el jefe y los colaboradores	Para comenzar a hablar sobre el liderazgo es necesario que la organización inicie con la creación e implementación de una estructura organizacional: 1. Crear una visión 2. Crean una misión 3. Generar un plan de trabajo enfocado la gestión participativa Estos aspectos básicos son importantes para mejoramiento de la organización y crecimiento dentro del sector agrícola
Específico	Realizar el diagnóstico del estilo de liderazgo	Para dar cumplimiento a este objetivo se realizó la	Cómo se mencionaba anteriormente es

	que maneja la empresa Cultivos González	encuesta dirigida a los trabajadores y la entrevista al gerente de la organización en la cual se evidencia que el modelo de liderazgo que maneja la organización es autocrático o conservador porque toda la gestión de la compañía recae en dos personas : Jairo González y José González sin embargo se percibe una armonía en la relación de jefes con colaboradores	importante que la organización índice con la implementación de gestión participativa con un piloto en donde se tenga en cuenta lo siguiente: 1. Generar la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones 2. Crear un plan de gestión humana acorde al tipo y tamaño de organización esto hará que los colaboradores tenga
Específico	Identificar los modelos de liderazgo existentes que pueden ser aplicados al sector agrícola.	El cumplimiento de este objetivo se tuvo en cuenta la revisión de teórica y el análisis por parte de los investigadores, se identifica que el mejor modelo de liderazgo es el participativo, esto se evidencia en los resultados del diagnóstico y la manifestación de los colaboradores los cuales	

		solicitan que se tenga en cuenta su opinión y por ende una mayor participación activa en gestión de la misma	
Especifico	Analizar la viabilidad de la ejecución de los estilos de liderazgo en la empresa Cultivos González	Este objetivo se cumple con el análisis de los resultados de los expertos con la cual se concluye que existe una viabilidad de ejecutar o implementar el liderazgo participativo dentro de la organización	Se recomienda al gerente y administrador que empiecen a tener algunos cambios en su modelo de liderar como: 1. Iniciar con la creación de una estructura organizacional 2. Escuchar a sus colaboradores 3. Dar la oportunidad a otros de comenzar a tomar decisiones que no generen un alto impacto, y de esta forma ir avanzando para que en ellos también se desarrolle las habilidades y/o características de un líder
Especifico	Proponer un posible modelo de liderazgo que puedan ser aplicado como una estrategia de mejoramiento	Con base en los resultados y el desarrollo de esta investigación se propone un modelo de liderazgo participativo a pesar de que es una organización	Se propone un plan de experiencia al empleado acorde a la organización (Anexo D)

	organizacional en la empresa Cultivos González.	empírica y pequeña puede generar nuevas propuestas las cuales la llevaran a una mejor productividad y	
Especifico	Proponer un plan de implementación de un modelo de liderazgo que puedan ser aplicado como una estrategia de mejoramiento organizacional en la empresa Cultivos González.	cumplimiento de objetivos, así mismo dará un giro que lo llevará a ser un referente dentro del sector agrícola	

Fuente: Elaboración propia

10. ANEXOS

Anexo A

Diseño de la encuesta aplicada a los 32 trabajadores de la empresa Cultivos González

Objetivo: Obtener información importante, relevante y directa la cuál permitirá hacer un diagnóstico y determinar el estilo de liderazgo más adecuado para la empresa Cultivos González.

Instrucciones: Estimado colaborador sus respuestas son muy importantes para mejorar la gestión de la organización por tal razón solicitamos. Se conteste el cuestionario de la manera más objetiva posible, de antemano agradecemos su colaboración.

1 ¿Para usted qué es liderazgo?

Respuesta abierta

2 ¿A quién considera usted líder en la organización?

Respuesta abierta

3 ¿La relación de su jefe o líder con los trabajadores es?

- Muy buena
- Buena
- Me es indiferente
- Mala
- Muy mala

4 ¿Su jefe es una persona que es?

- Impositivo
- No escucha mi opinión
- No se relaciona con los trabajadores
- No le gustan los cambios

5 ¿Su jefe es una persona que confía en usted, tiene en cuenta su opinión, lo motiva y le gustan los cambios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6 ¿Le gusta su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7 ¿Está usted motivado en la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8 ¿Cuándo toman una decisión en la empresa tienen en cuenta su opinión?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9 ¿Cómo le gustaría que fuera su líder?

Respuesta abierta

Anexo B

Diseño de la encuesta aplicada a cuatro (4) expertos en el tema de liderazgo organizacional

Objetivo: El propósito general de esta encuesta es conocer desde su formación y experiencia la viabilidad y las oportunidades de mejora para de desarrollar un modelo de liderazgo participativo a una pyme del sector agrícola

Instrucciones: Estimado experto sus respuestas son muy importantes para el desarrollo de esta investigación, lo invitamos a responder de la manera más objetiva posible

Nombre:

Profesión:

Cargo Actual:

1 ¿Usted considera que el liderazgo es importante en las empresas del sector agrícola?

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- Poco importante
- No es importante

2 ¿Cuál es la importancia que las empresas pymes del sector agrícola en Colombia tengan definido su modelo de liderazgo?

- Muy importante

- Importante
- Neutral
- Poco importante
- No es importante

3 ¿El modelo de liderazgo conservador influye de forma positiva en la gestión de las empresas pymes del sector agrícola?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4 ¿El modelo de liderazgo participativo influye de forma positiva en la gestión de las empresas pymes del sector agrícola?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5 ¿Cree usted que las empresas del sector agrícola están dispuestas a desarrollar un modelo de liderazgo como una estrategia de mejoramiento organizacional?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6 ¿Es viable que una empresa del sector agrícola desarrolle un modelo de liderazgo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

7 ¿Cuáles son los beneficios que usted considera se pueden generar en la aplicación de un modelo de liderazgo participativo en las empresas del sector agrícola?

Respuesta abierta

Anexo C

Transcripción de la entrevista aplicada al gerente de la empresa, la cual se realizó el día 13 octubre a las 9:00 am y se dio finalidad a la 9:35 am

Objetivo: Identificar la existencia del liderazgo participativo en la empresa Cultivos González y la influencia de este en el desempeño laboral.

Christian Buitrago: don Jairo muy buenos días, Gracias por la participación por el espacio que nos está brindando hoy nuevamente con el apoyo aquí en el proceso del seminario investigación, y pues cómo le comentó Nohora, o le ha estaba comentando, la idea es hacer unas preguntas y evaluar el estilo de Liderazgo que se tiene actualmente en la empresa suya cultivos González.

Jairo González: muy buenos días, para mí es un orgullo, un gusto trabajar con ustedes y colaborarles en lo que más se pueda.

Nohora González: buenos días, don Jairo este momento vamos a realizar un par de preguntas son apenas 8 preguntas, entendemos que no tiene mucho tiempo, pero de antemano, agradecemos por parte de la universidad EAN la disposición de su tiempo, ¿me gustaría saber para usted qué es liderazgo?

Jairo González: para mí, liderazgo son las habilidades que tiene una persona para dirigir a sus colaboradores

Nohora González: sí señor, Don Jairo la segunda pregunta es ¿Usted se considera un líder y por qué?

Jairo González: sí me considero, porque dirijo mi negocio y busqué, pues diría que el bienestar para mis colaboradores.

Vanessa Sora: buenos días, me presento, soy Vanesa muchas gracias Igual por este espacio, la siguiente pregunta es ¿cuáles son sus características como líder?

Jairo González: soy una persona respetuosa, amable, humanitaria, comprometida, además estoy pendiente de mi negocio

Vanessa Sora: gracias, Don Jairo, ¿liderazgo en la gestión de su empresa?, ¿cómo aplica usted esas características en su empresa?

Jairo González: de forma positiva, llevo más de 20 años liderando en el negocio y siempre busco el bienestar de todos

Christian Buitrago: listo don Jairo, continuando con la quinta pregunta me gustaría saber si ¿usted estaría dispuesto aplicar un modelo de Liderazgo que permita que se empresa crezca dentro del sector agrícola?

Jairo González: claro que sí, sería bueno contar con la ayuda profesional de una persona que tenga el conocimiento adecuado o la ayuda del gobierno para mejorar la gestión de las empresas en el sector agrícola.

Christian Buitrago: listo don Jairo muchas gracias, la siguiente pregunta, ¿cree que usted debería cambiar algo dentro es un modelo de liderazgo que ha implementado en la empresa?

Jairo González: si, no me caería nada mal, pues un poco de ayuda profesional en el tema sería muy viable

Vanessa Sora: perfecto don Jairo muchas gracias, y ¿usted considera que dentro de su empresa y líderes? ¿Usted los reconoce?

Jairo González: si, naturalmente mi hermano es una persona de ellas, ya que él me ayuda en el manejo del negocio y las personas cuando yo estoy ausente

Vanessa Sora: por ultimo don Jairo ¿cómo impulsa usted a estas personas para desarrollar sus habilidades de liderazgo?

Jairo González: dando la oportunidad de delegarle algunas de mis funciones o confiando en su trabajo y tomando en cuenta su opinión en algunos casos para mejorar la situación.

Vanessa Sora: listo don Jairo, muchas gracias por su tiempo por disponer y permitirnos este momento también, pues por darnos y proporcionarnos la información completa de su empresa para que nosotros podamos con nuestros conocimientos plantear una propuesta de mejora para su para su empresa.

Jairo González: a ustedes muchas gracias, con todo gusto y cualquier cosa que necesiten estoy a su disposición.

Christian Buitrago: don Jairo muchas gracias por el tiempo, muy amable y esperamos podernos ver pronto nuevamente

Jairo González: claro que sí.

Anexo D

Figura 9

Modelo Experiencia del empleado para la empresa Cultivos González

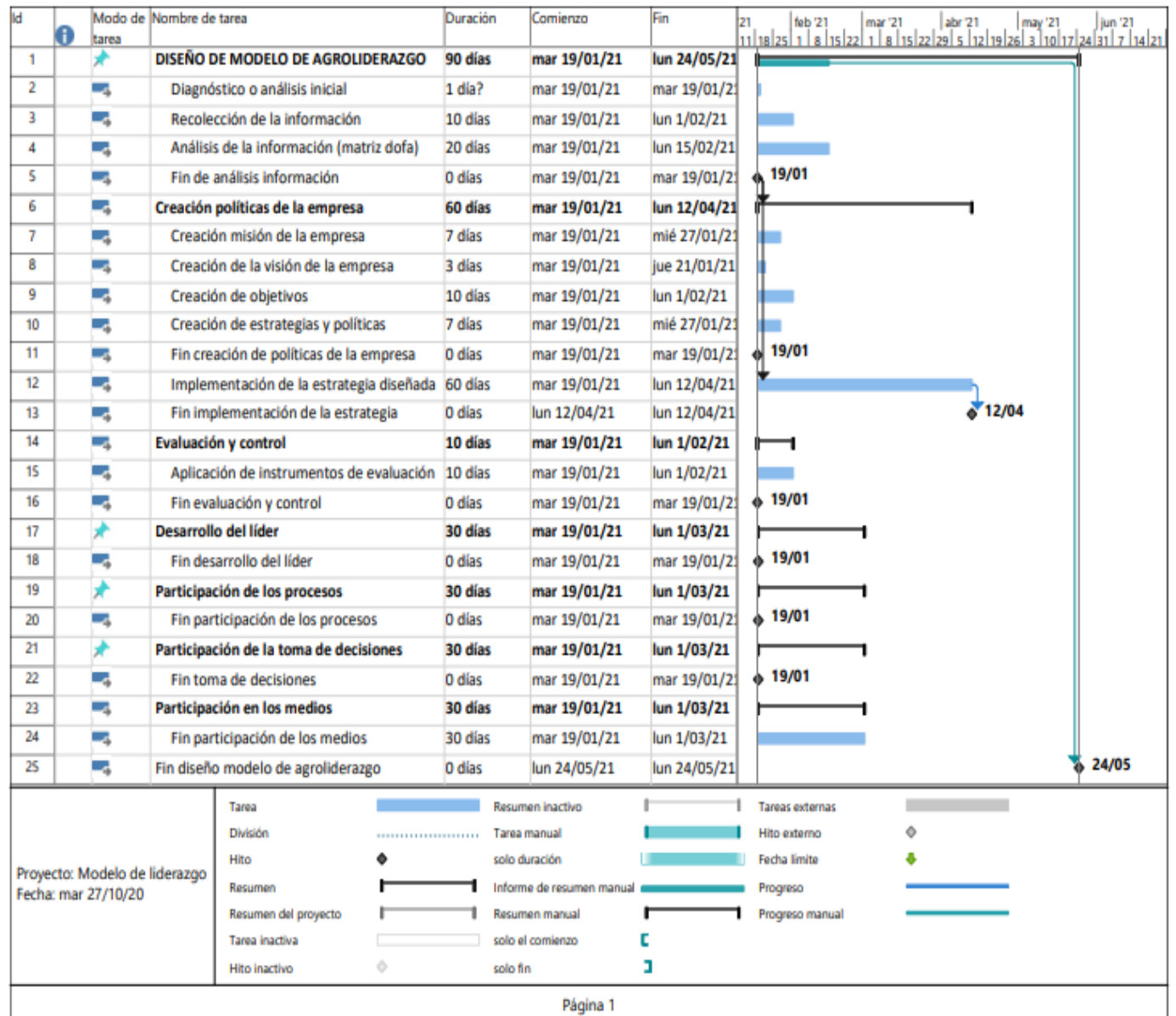


Fuente: Elaboración propia

Anexo E

Figura 10

Proyección de desarrollo de actividades con base en el modelo de liderazgo agroparticipativo



Fuente: Elaboración propia

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Leibovich, J., & Estrada, L. (2017). Competitividad del sector agropecuario colombiano. En C. P. Competitividad, *Ruta a la Prosperidad Colectiva* (págs. 139- 168). Obtenido de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/208Agro.pdf>
- Aguera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Dirección General de Fomento.
- Aguilar Joyas, J. C. (Mayo de 2006). MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER. *Universidad Autonoma de Occidente*.
- Alcaldia Municipal de Carmen de Carupa. (Agosto de 2020). Obtenido de <http://www.carmendecarupa-cundinamarca.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- B, B. (1999). “*Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*.” Europa: European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Benavides, S., Muñoz, J. J., & Prada Gómez, A. (Enero-Abril de 2004). El Enfoque de Competitividad Sistemática. *Economía y Sociedad*, 24.
- Castro Solano, A. (Junio de 2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *anales de psicología*, 89-97. Obtenido de https://www.um.es/analesps/v22/v22_1/12-22_1.pdf
- Chiavenato. (2001). *Administración: Procesos administrativos*. Bogotá: Mc. Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiriboga, H., & Caliva, J. (2011). *Formando Agrolíderes: Metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*. Costa Rica. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=vmEnY-apMjgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=el+papel+del+liderazgo+en+el+sector+agricola&ots=E BjblqSMBg&sig=iKikyvL_juYA5770P3d6ARqJJ8#v=onepage&q&f=true
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual*

Universidad Católica del Norte, 152-164. Obtenido de

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramirez, D. (Mayo- Agosto de 2013). Del Liderzgo Transaccional al Liderazgo Transformacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152- 164. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Contreras, F. (2008). *Liderazgo: prespectivas de desarrollo e investigación*. International. Obtenido de Journal of Psychological Research, 1(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3 ed.). (P. Mascaro, Trad.) Mexico: CENGAGE Learning. Obtenido de <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=10969>

DANE. (28 de Agosto de 2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 3.1 Adaptada para Colombia*. Obtenido de Nomenclaturas y clasificaciones CIIU:

http://formularios.dane.gov.co/senApp/nomModule/aym_index.php?url_pag=clasificaciones&alr=&cla_id=2&sec_id=1&div_id=1&gru_id=1&cla_ide=15&url_sub_pag=_05&alr=&

Estrada Mejia, S. (Diciembre de 2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica, XII*, 295-300. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652052.pdf>

Etling, A. (2006). *Liderazgo Efectivo*. México: Editorial Trillas.

FINAGRO. (28 de Mayo de 2020). *Finagro* . Obtenido de Finagro Noticias : <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>

Friedman, S. D. (2008). Sea un Mejor Líder, tenga una vida más plena. *Harvard Business Review*, 12-20.

Garcia de la Serrana, J. I. (2020). *Características principales del liderazgo participativo*. Harvard Deusto- EAE Business School. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de <https://retos-directivos.eae.es/caracteristicas-principales-del-liderazgo-participativo/>

Garzón Castrillon, M. (Mayo de 2010). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. *FORUM Empresarial*, XV(1), 65-101. Obtenido de <https://dire.upr.edu/bitstream/handle/11721/1419/Vol.15-No.1-2010-p.65-101%20Forum%20Empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez, R. A. (Enero - Junio de 2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.

González González, O., & González Cubillan, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, XII(1), 35-44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90423275005.pdf>

González, J. (13 de Octubre de 2020). Entrevista. (C. Carranza , V. Sora, & N. González, Entrevistadores)

Granados Perez, W., & Villareal Márquez, H. (2019). Cadena de la papa- Indicadores e instrumentos. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Papa/Documentos/2019-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Hernández Sampieri, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.

Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica* (Septima ed.). Cengage Learnig.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*.

Lupano Perugini, M. L., & Catro Solano, A. (2006). Estudios sobre el Liderazgo, teorías y evolución. *Psicodebate*, 6. Obtenido de file:///C:/Users/gonza/Downloads/444-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1518-1-10-20150928.pdf

Lussier, R. N. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6 ed., Vol. 6). Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=2752>

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Liderazgo auténtico: un enfoque de desarrollo positivo*. San Francisco: ositive Organizational Scholarship.

M., A. (27 de Agosto de 2018). *HRTRENDS*. Obtenido de ¿Qué modelos de liderazgo existen?: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelos-liderazgo>

- Maxwell, J. (2011). *Liderazgo Carismatico*. Executive Excellence.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101, lo que todo líder necesita saber*. Mexico: Grupo Nelson. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=NXLgKN05XXwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Meyer, P., & Slechta, R. (2013). *LOS 5 PILARES DEL LIDERAZGO*. Producciones Peniel SRL.
- Ministerio de Agricultura busca incentivar el consumo de papa en Colombia. (19 de Abril de 2019). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/ministerio-de-agricultura-busca-incentivar-el-consumo-de-papa-en-colombia-2853465>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). *Plan de Acción Institucional*. Bogotá. Obtenido de [https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Plan_de_Accion_\(Plan_Gasto_Publico\)/2019/PLAN_DE_ACCION_INSTITUCIONAL_VIGENCIA_2019_DOCUMENTO_PARA_COMENTARIOS.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Plan_de_Accion_(Plan_Gasto_Publico)/2019/PLAN_DE_ACCION_INSTITUCIONAL_VIGENCIA_2019_DOCUMENTO_PARA_COMENTARIOS.pdf)
- Morelo Alonso, F., Recio Saboya, P., & Cuadrado Giraldo, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del. *Psicothema*, XXII(3), 495-501. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>
- Nicholson, W. (1997). *Teoría macroeconómica. Principios básicos y* (Sexta ed.). España.
- Núñez, R., Torres , V., & Pazos, M. (2013). *Factores del capital humano que determinan la calidad del servicio postventa del sector comercio en el área automotriz de baja california*. Global Conference on Business & Finance Proceedings.
- Peiro, J., & Rodriguez , I. (2008). Estrés Laboral, Liderazgo Y Salud Organizacional. *Papeles del Sicológico*, 29, 69.
- Pineda, B., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. Organización Panamericana de la Salud.

- Pirela, L., & Sanchez, H. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Ommia*, X(10). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73710203.pdf>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva* (2 ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Preciado Ortiz, C. L., Sanchez Gutierrez, J., & Vargas Barraza, J. A. (2017). Líder o gerente, ¿qué los hace diferentes? *Innovaciones de Negocios*, 91-106.
- Prieto Pulido, R., Emonet Rosales, P., Garcia Gualliny, J., & González Godoy, d. (julio-septiembre de 2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXI(3), 387. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299009.pdf>
- Ramírez, M., & Largacha Martinez, C. (2010). *Modelos de gestión de la EAN : estrategias de articulación Universidad Empresa*. Bogotá: Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3206/Modelo%20Gestion%20EAN.pdf?sequence=1>
- Restrepo Escobar, F., & Arias Vargas, F. J. (2015). *as prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias*. Journal Agricultura.
- Reyes, G. E. (2011). *Problemas estructurales de empresas del sector agrícola y subsidio recurrente a otros sectores económicos en América Latina*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3325/Fasc%C3%ADculo122.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rincón Gómez, W. A. (2014). Preguntas abiertas en encuestas ¿cómo realizar su análisis? *Comunicaciones en Estadística*, 139-156. Obtenido de [file:///C:/Users/gonza/Downloads/Dialnet-PreguntasAbiertasEnEncuestasComoRealizarSuAnalisis-7396413%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gonza/Downloads/Dialnet-PreguntasAbiertasEnEncuestasComoRealizarSuAnalisis-7396413%20(1).pdf)
- Salazar, M. (2006). El liderazgo Transformacional, Modelo para organizaciones educativas. *UNIrevista*, 1-12.
- Sanchez Reyes, J., & Barranza Barranza, L. (Julio-Diciembre de 2015). Percepciones sobre el liderazgo. *Ra Ximhai*, XI(4), 161-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

Semprún, P., & Ridhard, D. (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional? *Laurus*, XIII(23), 350-380. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102318.pdf>

Vargas Vaca, E. J. (2015). "El Liderazgo Participativo y su incidencia en el Desempeño Laboral de los empleados de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO. *FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS*, 73. Obtenido de <http://192.188.46.193/bitstream/123456789/9309/1/222%20o.e..pdf>

Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.

Zallez, J. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?lookup=0&q=Liderazgo,+Un+concepto+en+evoluci%C3%B3n:+Zalles&hl=es&as_sdt=0,5

Zárate, R. (2012). Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base. *Estudios Avanzados de liderazgo*, 1, 5-50.

Zárate, R., & Matviuk, S. (Enero- Junio de 2012). LA INTELIGENCIA Emocional de los Líderazgos Latinoamericanos Comparación entre CHILE Y COLOMBIA. *Revista de Estudios Avanzados de Líderzgo*, 1, 43-50. Obtenido de https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1_pp43-50.pdf