

**Proyecto de investigación de un modelo de liderazgo en la empresa ANEI**

Elaborado por:

Paula Andrea Blanco Martin

Hugo Armando Vera Arias

Camilo Andrés Serpa Jiménez

Eric Eduardo Valderrama Niño

Juan Sebastián Páez Izquierdo

Universidad Ean

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Pregrado

Bogotá

16/11/2025

## Tabla de Contenido

Resumen .....	6
Problema de Investigación .....	7
Objetivos .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos .....	9
Justificación .....	9
Marco Teórico .....	11
Teorías de Liderazgo Relevantes .....	12
Modelos de Liderazgos Aplicables .....	13
Marcos Conceptuales Aplicables .....	14
Estado del Arte .....	17
Marco Legal .....	24
Marco Institucional .....	25
Metodología .....	27
Primer Nivel .....	27
Enfoque, Alcance y Diseño de la Investigación .....	27
Enfoque Seleccionado y su Justificación .....	28
Alcance Seleccionado y su Justificación .....	29
Resultados Esperados .....	30
Diseño Seleccionado y su Justificación .....	30
Definición de Variables .....	33
Población y Muestra .....	40
Segundo Nivel .....	41
Selección de Métodos o Instrumentos para Recolección de Información .....	41

Técnicas de Análisis de Datos.....	44
Análisis Cuantitativo.....	45
Análisis Cualitativo.....	46
Visualización.....	46
Análisis y Discusión de los Resultados.....	46
Conclusiones .....	55
Lista de Referencias .....	56

## Índice de Tablas

Tabla 1 Relación Enfoque-Alcance-Diseño .....	32
Tabla 2 Cuadro de Variables Liderazgo-Cultura Organizacional .....	34
Tabla 3 Cuadro de la Variable Liderazgo- Dimensión Estilo de Liderazgo .....	35
Tabla 4 Cuadro Dimensión Estrategias de la Comunicación-Toma de Decisiones.....	36
Tabla 5 Cuadro Variable Cultura Organizacional-Dimensiones .....	37
Tabla 6 Correlación Preguntas, Variables y Dimensión.....	38
Tabla 7 Resultados Encuesta .....	47

## Indicé de Figuras

Figura 1. Radar de Resultados .....	48
-------------------------------------	----

## Resumen

La empresa ANEI presenta ausencia de un modelo de liderazgo que motive y oriente la productividad de sus coordinadores, generando así una dependencia de la alta gerencia, por lo tanto, el objetivo de este estudio es proponer estrategias de innovación gerencial que fortalezcan un liderazgo flexible y participativo, orientado a mejorar la cultura organizacional y la motivación laboral. Este análisis se sustenta en teorías del comportamiento, los aportes de Mintzberg y Yukl sobre la complejidad de la toma de decisiones y el liderazgo, además de otros referentes sobre cultura y clima organizacional. Con base en la metodología, se adopta un enfoque descriptivo y cualitativo, complementado con la medición de variables como liderazgo, motivación, clima y cultura, lo que permitirá identificar necesidades, diseñar acciones estratégicas y promover la competitividad empresarial mediante la transformación organizacional.

Esta investigación no solo busca impactar la estructura interna de ANEI, sino también lograr ofrecer un modelo que sea replicable para otras organizaciones del sector rural y agroindustrial, especialmente en las comunidades indígenas y campesinas en sus procesos productivos. De esta manera, este estudio contribuye al desarrollo teórico y práctico del liderazgo innovador en contextos comunitarios, vinculando la gestión moderna con la sostenibilidad empresarial.

**Palabras clave:** liderazgo organizacional, cultura organizacional, gestión de la innovación, motivación laboral, toma de decisiones, competitividad empresarial.

## Problema de Investigación

La empresa ANEI actualmente no cuenta con un modelo de liderazgo que permita que los coordinadores de las áreas de la organización generen motivación para inspirar o guiar la productividad hacia la excelencia, esto ha generado que exista gran dependencia del alta gerencia. Como causa principal, se evidencia la gran dependencia de la alta gerencia y esto limita la autonomía de las coordinaciones y acrecienta los cuellos de botella en la toma de decisiones. Según Yukl (2010), la falta de un liderazgo participativo restringe la iniciativa de los colaboradores, debilitando los procesos internos. En esta misma línea, Ayman, Chemers y Fiedler (1995) especifican que la efectividad del liderazgo depende de su adaptación al entorno, de modo que la ausencia de modelos flexibles compromete la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a un mundo cambiante.

Las causas de esta situación se reflejan en la dificultad que se tendría para adaptar coordinaciones que sean eficientes tanto interna como externamente, de acuerdo con las debilidades que se identifican en el poder de decisión lo que afecta la gestión en los procesos de producción, calidad, entrega del producto y marketing. Además, se evidencia una disminución del conocimiento y/o habilidades de los colaboradores para generar nuevas ideas, pérdida de reconocimiento de la empresa y baja competitividad en el mercado. Como advierte Mintzberg (1976), la centralización excesiva y la falta de dinamismo en la toma de decisiones conducen a respuestas lentas e ineficientes, lo que puede agravar los problemas dentro de las organizaciones.

Ahora bien, en cuanto al pronóstico de la situación y en caso de no tomar medidas, se podría llegar a un estado crítico en razón a que la dependencia de la alta gerencia continuará en aumento, lo que debilitaría la capacidad de adaptación y podría resaltar la desmotivación de los colaboradores. Esto podría conllevar a la pérdida de talento humano, reduciendo la innovación y generando un deterioro de la reputación de la compañía, afectando así la

sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. O'Reilly y Chatman (1986) señalan que una cultura organizacional débil mina el compromiso de los empleados y facilita la fuga de talento, mientras que Schein (2010) enfatiza que el fracaso en alinear valores y prácticas reduce la capacidad de aprendizaje y adaptación.

Frente a este contexto, el pronóstico plantea un modelo de liderazgo innovador y participativo, capaz de descentralizar la toma de decisiones y fortalecer la autonomía de las coordinaciones. Bass y Riggio (2006) destacan que el liderazgo transformacional se fomenta la innovación, la motivación y el sentido de pertenencia, elementos esenciales para la competitividad. Del mismo modo, Robbins y Judge (2017) resaltan que el desarrollo de competencias blandas impulsa la cohesión y la creatividad en los equipos, favoreciendo la sostenibilidad empresarial. A su vez, Weick y Sutcliffe (2001) subrayan que las organizaciones con estructuras descentralizadas y resilientes logran reducir riesgos y mantener un desempeño estable en contextos adversos.

En conclusión, el problema central radica en la falta de un modelo de liderazgo que articule la autonomía de las coordinaciones con una cultura organizacional sólida, capaz de estimular la motivación y la innovación en los colaboradores. Respecto a esto surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo la innovación en la gerencia de ANEI puede fortalecer el estilo de liderazgo de los coordinadores y, con ello, impactar positivamente en la cultura organizacional y la motivación de los colaboradores?**

## Objetivos

### Objetivo General

Proponer estrategias de innovación gerencial que fortalezcan el estilo de liderazgo de los coordinadores en ANEI, con el fin de mejorar la cultura organizacional y la motivación de los colaboradores.

### Objetivos Específicos

1. Identificar el impacto de la innovación gerencial en las dinámicas de liderazgo de los coordinadores de ANEI.
2. Analizar cómo las prácticas de liderazgo innovador influyen en la cultura organizacional y la motivación de los colaboradores.
3. Comparar experiencias exitosas de liderazgo innovador en organizaciones del mismo sector que permitan definir buenas prácticas para ANEI.
4. Caracterizar los estilos de liderazgo actuales de los coordinadores en ANEI para establecer lineamientos de mejora.

## Justificación

De acuerdo con la investigación y análisis realizado para el trabajo titulado la *“Implementación de buenas prácticas de liderazgo en la organización”* se evidencia que este puede ser de gran utilidad y algo necesario para ANEI, en razón a que se identifica que actualmente ANEI enfrenta la ausencia de un modelo de liderazgo efectivo lo cual hace que se limite la motivación de los colaboradores y concentra la toma de decisiones únicamente en la alta gerencia. Por lo tanto, esta situación reduce la capacidad de adaptación, frena la innovación y debilita la competitividad. De esta manera, la conveniencia de este estudio se refleja en la posibilidad de superar limitaciones recientes y la dificultad para coordinar diferentes

procesos, los cuales se han podido ver afectados por la falta de liderazgo autónomo en los coordinadores.

Esta investigación resulta conveniente porque permitirá diseñar estrategias que fortalezcan la autonomía de los coordinadores, fomenten la unión de los equipos y optimicen así la gestión de los procesos. Además, es relevante socialmente tanto que impacta directamente en el bienestar y la motivación de los colaboradores, promoviendo una cultura organizacional sólida basada en la participación, la confianza y el desarrollo de competencias técnicas y blandas, lo que resultaría en una mayor sostenibilidad y reputación corporativa.

Es de notar que la relevancia social se extiende también hacia las comunidades indígenas y campesinas que hacen parte de ANEI, ya que un liderazgo innovador y participativo puede fortalecer sus capacidades de gestión colectiva, impulsar proyectos productivos con mayor inclusión y mejorar sus condiciones socioeconómicas.

Ahora bien, en cuanto a las implicaciones prácticas, los resultados de la investigación ofrecerán herramientas concretas para mejorar la agilidad en las coordinaciones y apoyar así a la alta gerencia en la toma de decisiones estratégicas y la delegación efectiva de responsabilidades. De esta manera, se espera que las áreas como la producción, certificación de calidad, comercialización y ventas se beneficien de forma inmediata, realizando una gestión más innovadora y distribuidora que facilite el cumplimiento de estándares, la ampliación de la oferta exportadora y el fortalecimiento de la relación con clientes nacionales e internacionales.

A su vez, en el plano teórico, la investigación enriquecerá la literatura sobre liderazgo innovador en Colombia, un campo aún poco explorado en el sector industrial, enunciando referentes como la teoría del liderazgo transformacional, la teoría de la contingencia y los aportes de Mintzberg entre otros, sobre la complejidad de la toma de decisiones. En este punto, el valor teórico del estudio radica en aportar específicamente al campo del liderazgo innovador en el sector agroindustrial colombiano, evidenciando como estas teorías se adaptan a

contextos rurales y cooperativos, donde la dinámica de participación comunitaria y las cadenas de valor agrícolas exigen modelos de gestión distintos a los empresarios tradicionales. Por lo tanto, el estudio de estos marcos permitirá comprender cómo el liderazgo influye en la cultura organizacional, la innovación y la competitividad.

De otra parte, podemos identificar que la utilidad metodológica se fundamenta en la integración de análisis de casos, revisión conceptual y aplicación práctica, permitiendo que se facilite un poco más la construcción de un modelo replicable o un plan de acción para otras organizaciones aportando así elementos que sean valiosos para investigaciones futuras. Lo metodológico también cobra relevancia en tanto el modelo de liderazgo propuesto porque podría ser replicado en asociaciones similares de café, cacao u otros cultivos, fortaleciendo la innovación en el liderazgo comunitario y empresarial en distintas regiones del país.

Finalmente es importante precisar que, esta Investigación se enmarca en el **campo de Emprendimiento y Gerencia**, dentro del **grupo G3Pymes**, específicamente en la **línea de investigación de Liderazgo Organizacional**, consolidando un aporte que conecta teoría, práctica y desarrollo empresarial sostenible.

## Marco Teórico

El presente marco teórico se desarrolla a partir del problema que está presentando la empresa ANEI que se describe así “actualmente no cuenta con un modelo de liderazgo que permita que los coordinadores de las áreas de la organización generen motivación para inspirar o guiar la productividad hacia la excelencia; esto ha generado que exista gran dependencia de la alta gerencia”. A raíz del mencionado problema, este estudio busca fortalecer el liderazgo organizacional dentro de la mencionada organización, para lo cual es fundamental mencionar algunas teorías de liderazgo relevantes, marcos conceptuales aplicables, estado del arte (casos de estudios previos, análisis de casos del mercado, investigaciones recientes y casos

comparables en Colombia y América Latina y fundamentos legales) que permitan llenar vacíos de conocimiento, referentes al liderazgo y orienten la propuesta de mejora para ANEI.

## **Teorías de Liderazgo Relevantes**

El liderazgo ha sido un tema primordial y a lo largo del tiempo, aparecen diferentes teorías que buscan explicar cómo las personas se convierten en líderes. El entender las teorías de liderazgo más destacadas permite analizar estilos de liderazgo en distintos escenarios y motivar a otros. A continuación, resaltamos algunas de las principales teorías más relevantes para el fortalecimiento de la innovación en la gerencia y estilos de liderazgo de los coordinadores en ANEI.

### ***Teoría de Liderazgo Transaccional***

El estudio destaca que, entre los docentes de enfermería analizados, el liderazgo transformacional fue más prevalente que el transaccional, el artículo considera ambos estilos como no excluyentes, es decir, que coexisten en la práctica. Rozo Mogollón, S. M., & Abaunza de González, M. (2010)

### ***Teoría del Comportamiento***

La Teoría del Comportamiento (o teoría conductual) es una corriente dentro de la psicología que se centra en el comportamiento observable de los individuos, en lugar de estudiar sus pensamientos o emociones internas. Esta teoría sostiene que todo comportamiento es aprendido a través de la interacción con el entorno. Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Pérez, E. R. (2020)

### ***Teoría de las Contingencias de Liderazgo***

No existe un estilo de liderazgo “único” o “mejor” para todas las situaciones. El liderazgo efectivo depende de la situación concreta en la que se ejerce. Ayman, R., Chemers, M., & Fiedler, F. (1995)

## ***Teoría de los Rasgos***

La Teoría de los Rasgos es una de las principales corrientes dentro del estudio de la personalidad en psicología. Esta teoría sostiene que las personas poseen características estables y duraderas llamadas rasgos que influyen en su comportamiento a lo largo del tiempo y en diversas situaciones. Catell, P. (1951)

## ***Teoría Situacional del Intercambio Líder-Miembro (o LMX)***

La teoría LMX se centra en la relación única y dinámica que se desarrolla entre un líder y cada uno de sus seguidores (miembros del equipo). En lugar de tratar a todos los miembros por igual, el líder desarrolla diferentes tipos de relaciones con cada persona. Kairiuki, J. (2020)

## **Modelos de Liderazgos Aplicables**

El liderazgo es un factor clave en el funcionamiento y éxito de cualquier organización, ya que influye directamente en la motivación, el desempeño y la cohesión del equipo. A lo largo del tiempo, se han identificado diversos estilos de liderazgo como los que se relacionan a continuación:

### ***Liderazgo Autocrático***

Permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. Es decir, en este tipo de liderazgo, el poder es algo explícito, que queda plasmado en un rol en el que se dan órdenes directas y que deben ser obedecidas, en cualquier caso.

García-allen, J. (2015) Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018).

### ***Liderazgo Democrático***

Se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo y, además, no se asume de antemano que los miembros del equipo se comportarán de manera egoísta, sino que se promueve la idea de que todos reman en la misma dirección.

El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior. García-allen, J. (2015) Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018).

### ***Liderazgo Laissez-Faire***

El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación necesitan menos supervisión para ser productivos. García-allen, J. (2015) Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018).

### ***Liderazgo Transformacional***

Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Apuestan por generar una visión compartida y transversal acerca de lo que debe ser la empresa en la que se trabaja. García-allen, J. (2015) Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018).

### ***Liderazgo Transaccional***

Se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. García-allen, J. (2015) Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018).

### ***Marcos Conceptuales Aplicables***

#### ***Liderazgo***

El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". Alvero Pérez, Y., & Tillan Gómez, S. (1999).

## ***Toma de Decisiones***

Mintzberg plantea que la toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo, no lineal ni totalmente racional, como muchas teorías clásicas lo suponían. Mintzberg, H. (1976).

## ***Cultura Organizacional***

Se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que definen cómo una organización funciona internamente (el modo en el que se relaciona la plantilla) y, al mismo tiempo, cómo se relaciona con el entorno externo; Bizneo RRHH.

## ***Clima Organizacional***

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos. Ortega, C. (2021, 21 de junio).

## ***Reconocimiento e Incentivos***

Se considera una práctica clave de recursos humanos que promueve la salud psicológica en el trabajo, mejorando la productividad, el compromiso y el bienestar laboral. Está fundamentado en teorías motivacionales como el modelo de “Job demands–resources” de burnout y compromiso. Tetrick, L. E., & Haimann, C. R. (2014).

## ***Talento Humano***

El desarrollo de talento es el conjunto de iniciativas que se adoptan en una empresa con la intención de promover el crecimiento profesional de su plantilla. Alberto. (2020, 29 de septiembre).

## ***Liderazgo Organizacional***

Es la capacidad de implementar el cambio mediante la creación y la comunicación de una visión. El liderazgo organizacional se compone de las cualidades y habilidades necesarias para dirigir una empresa o una de sus divisiones. (S/f). Educa.co. Recuperado el 7 de septiembre de 2025.

## ***Motivación Laboral***

La motivación laboral se refiere a la posibilidad que tiene una empresa de motivar a sus empleados a mantener, mejorar, desarrollar o cambiar su rendimiento o su comportamiento a través de incentivos. *Motivación laboral*. (2020, 23 de julio).

## ***Competitividad Empresarial***

Es la capacidad de las organizaciones para generar, mejorar o mantener su crecimiento y desarrollo dentro de un determinado marco socioeconómico. Universidad Europea; Universidad Europea (2023, 14 de agosto).

## ***Estilo o Liderazgo Autocrático***

Para algunas organizaciones, la toma de decisiones rápida y eficaz puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En tales situaciones, concentrar ese poder de decisión en una sola persona, como un director ejecutivo o un presidente, puede simplificar la burocracia y lograr un trabajo crucial en momentos cruciales. Al mismo tiempo, esa falta de participación del equipo puede ser desmoralizante e ineficiente para una organización. Feder, M. (5 de julio de 2022).

## ***Coordinador de Área***

El coordinador de área es un rol fundamental dentro de una organización, ya que tiene la responsabilidad de liderar, gestionar y optimizar el trabajo de un equipo para alcanzar objetivos comunes. Por lo tanto, para desempeñar las funciones de un coordinador de área con éxito, se requiere un perfil profesional integral y estratégico que combine habilidades técnicas,

interpersonales y de liderazgo. Euroinnova Educación Online Internacional, (2025, 1 de agosto).

## ***Diversidad Empresarial***

La diversidad en el lugar de trabajo significa que la fuerza laboral de una empresa está compuesta por empleados de diferentes géneros, edades, religiones, razas, etnias, antecedentes culturales, orientación sexual, religión, idiomas, educación, habilidades, etc. Instituto Adecco. (2019, 4 de diciembre).

## **Estado del Arte**

### ***Investigaciones Recientes***

El liderazgo organizacional ha sido ampliamente estudiado desde diferentes enfoques teóricos que buscan explicar cómo los estilos de dirección impactan en la productividad, la motivación y la cultura de las organizaciones. En los primeros desarrollos, los modelos de liderazgo estaban centrados en los rasgos personales del líder; sin embargo, la evolución de la teoría ha demostrado que la efectividad del liderazgo depende también del contexto y de la capacidad de adaptación de quienes ejercen esta función. En este sentido, la teoría de la contingencia de Ayman, Chemers y Fiedler (1995) sostiene que no existe un único estilo de liderazgo válido para todas las situaciones, sino que la efectividad depende de las características del entorno y de los seguidores. Esta visión se complementa con los aportes de Yukl (2010), quien plantea que los líderes efectivos son aquellos capaces de adoptar estilos participativos y flexibles, fomentando la descentralización y la capacidad de respuesta en escenarios de cambio y complejidad.

Asimismo, se pudo recopilar algunos estudios recientes que contribuyen a enriquecer el conocimiento sobre experiencias y prácticas que otras organizaciones que han llevado a cabo con relación al liderazgo.

Iniciando con los estudios se menciona el de la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Comercio Justo (CLAC, 2019–2022) examina cómo los esquemas de certificación Fairtrade generan cambios profundos en la gobernanza interna de las cooperativas, con especial atención al liderazgo femenino y juvenil. Se encontró que las organizaciones que aplicaron de manera coherente los principios del comercio justo no solo mejoraron sus ingresos, sino que también democratizaron sus procesos internos, abriendo espacios de liderazgo para grupos antes marginados. El impacto fue el surgimiento de una nueva generación de líderes más inclusivos y capaces de innovar en la gestión. Para ANEI, este ejemplo es clave, ya que muestra cómo los principios de equidad y democracia, cuando se aplican más allá del requisito formal, pueden garantizar el relevo generacional y mantener viva la identidad cultural de sus comunidades a través de nuevos liderazgos.

El estudio mencionado en el informe de la Coordinadora de Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA, 2021–2024) documentan las amenazas y desafíos que enfrentan los líderes indígenas en contextos de conflictividad social y expansión de mercados.

Los informes señalan que la protección de los liderazgos es fundamental para la supervivencia de las organizaciones y para garantizar la continuidad de proyectos productivos y culturales. El impacto ha sido el reconocimiento internacional de la necesidad de mecanismos de protección, capacitación y visibilización de líderes comunitarios. Para ANEI, este ejemplo subraya la importancia de no limitarse a formar líderes para el mercado, sino de diseñar estrategias que protejan a sus representantes frente a riesgos sociales y políticos, fortaleciendo así su sostenibilidad a largo plazo.

El estudio mencionado en el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) que analiza los retos y oportunidades en el sector cafetero de América Latina, mostrando cómo la certificación de comercio justo impulsa la participación de mujeres y el fortalecimiento del liderazgo comunitario. El impacto fue evidente en cooperativas que lograron mayor equidad y transparencia en la toma de decisiones. Para ANEI, este caso sugiere aplicar estrategias de certificación no solo como acceso a mercados, sino también como herramienta para diversificar liderazgos y potenciar la inclusión de género en sus comunidades.

El estudio sobre cooperativas cacaoteras en el Alto Huallaga, Perú (ResearchGate, 2022), revela la fuerte relación entre asociatividad, liderazgo interno y éxito en la comercialización. El análisis muestra que cuando las cooperativas fortalecieron sus procesos internos de decisión y adoptaron un liderazgo más colectivo, pudieron mejorar la coordinación con socios estratégicos y aumentar sus volúmenes de exportación. El impacto se tradujo en incrementos de ingresos, acceso a programas de asistencia técnica y consolidación de vínculos comerciales estables.

Este caso es de gran relevancia para ANEI, ya que muestra que más allá de la certificación o del producto, lo que garantiza sostenibilidad económica es la cohesión organizacional y la capacidad del liderazgo para gestionar el bien común sobre los intereses individuales. ANEI podría aplicar estas lecciones estableciendo sistemas de participación más sólidos que equilibren la autoridad ancestral con mecanismos modernos de gestión asociativa.

La investigación de Oviedo (2023) en cooperativas agrícolas de Cajamarca, Perú, estudia cómo la asociatividad y el liderazgo organizacional facilitaron la inserción en mercados de exportación. El estudio describe que los líderes desempeñaron un rol clave en la estandarización de procesos, la capacitación de productores y la articulación con compradores internacionales.

El impacto fue la apertura de nuevos mercados y la consolidación de una reputación regional por la calidad de los productos exportados. Para ANEI, que ya se encuentra en cadenas de valor internacionales, este caso demuestra que el fortalecimiento del liderazgo en comercio exterior, idiomas, y negociación internacional puede ser decisivo para diversificar clientes y asegurar mejores condiciones de venta para el café y cacao indígena y campesino.

Otro estudio importante, es el informe del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, 2024) sobre el sector cacaoero colombiano actualiza las tendencias de producción, exportación y organización de productores, destacando que las asociaciones con liderazgos estratégicos lograron mejorar sus capacidades de negociación y acceder a mercados especializados. El estudio resalta que el liderazgo no se limita a la administración interna, sino que implica la capacidad de representar colectivamente a los productores ante compradores internacionales, instituciones financieras y agencias gubernamentales.

El impacto fue el incremento de contratos a largo plazo, acceso a mejores precios y el fortalecimiento de la imagen país del cacao colombiano. Para ANEI, este estudio demuestra la importancia de desarrollar competencias de liderazgo orientadas al comercio exterior y la planeación estratégica, de manera que su identidad indígena y campesina se traduzca en una ventaja competitiva en mercados de alto valor.

### ***Casos Comparables en Colombia y América Latina***

Haciendo una revisión a la literatura sobre liderazgo encontramos algunos casos de aplicación en organizaciones de Colombia y América Latina y que vale la pena analizar.

Entre los casos tenemos el estudio del caso mencionado en el artículo "Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas" Escandon-Barbosa, D.M y Hurtado-Ayala, A, (2016), donde se hace énfasis en cómo el estilo de liderazgo

autocrático, democrático y liberal incide directamente en el desempeño exportador de las empresas.

Acorde al estudio, en Colombia, predomina el estilo de liderazgo democrático y liberal donde podemos rescatar elementos importantes para ser aplicados en ANEI tales como la aplicación del estilo de liderazgo democrático y liberal ya que estos se caracterizan por la confianza en sus colaboradores, brindándoles una amplia libertad y participación durante la gestión y los procesos llevados a cabo por la organización.

El caso “Tendencias de talento humano- Colcafé (De Ciencias Económicas UdeA, s. f.), se identifica por aplicar estilos de liderazgo transformador y participativo; elementos importantes que pueden ser implementados en ANEI ya que esta requiere que sus líderes desarrollen un liderazgo que fomente estrategias encaminadas a la gestión del talento humano tales como el enfoque integral y centrado en las personas, priorizando el bienestar y la salud laboral, la inclusión y diversidad, desarrollo de liderazgo, la flexibilidad y la experiencia del colaborador.

Todo esto con el fin de inspirar, motivar y guiar a los equipos mediante el ejemplo, una visión compartida y la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones. Este enfoque promueve la autonomía, el compromiso y el sentido de propósito en los líderes de área, reduciendo la dependencia de la alta dirección.

El caso “El sector cafetero en el suroccidente colombiano, referencia de liderazgo empresarial del Cauca” (Tróchez, D. X. S., Ordoñez, L. B. P., de la Torre Solarte, G., & de Popayán, F. U., 2022) constituye un claro ejemplo de los beneficios que implica la transición de un liderazgo autocrático a uno democrático. Este cambio ha generado impactos positivos en los ámbitos económico, social y ambiental, posicionando al sector como un modelo de transformación regional.

En el contexto de ANEI, adoptar un liderazgo democrático podría generar efectos favorables, al fomentar la toma de decisiones colectivas e intergeneracionales. Esta práctica no solo fortalecería los procesos internos de la organización, sino que también podría proyectarla como un referente regional en el futuro.

El caso “La Universidad Cooperativa recibió reconocimiento por trabajo con cafeteras” (Universidad Cooperativa de Colombia, 2022) refleja la importancia del liderazgo transformacional, el cual, aplicado en el contexto de ANEI, representa una oportunidad estratégica para fortalecer el compromiso y la eficiencia de los equipos de trabajo permitiendo generar cambios sostenibles en el liderazgo.

Lo cual contribuye a que la organización desarrolle procesos más integrales y efectivos en el área de coordinaciones, promoviendo la transformación de los colaboradores e invitándolos a participar activamente, mediante el empoderamiento y la toma de decisiones compartidas sin diferencia de género, siempre orientadas al bien común de la organización.

El caso “La marca que cosecha y transforma el cacao honrando tradiciones familiares” (Tatiana Gómez Fuentes, 2024) presenta elementos que pueden ser replicados en la empresa ANEI, como el desarrollo de un estilo de liderazgo transformador y comunitario, así como el compromiso con el mejoramiento continuo de sus procesos hasta alcanzar un producto de alta calidad ya que estas prácticas contribuyen al impulso de la economía local y circular.

Asimismo, permite que se visualicen el talento agrícola de la región, generando motivación en los colaboradores, incentivándolos a proponer nuevas ideas, emprender proyectos innovadores y desempeñar sus funciones con mayor eficiencia.

El caso “Análisis de la cultura organizacional de Juan Valdez y su papel esencial en su éxito empresarial” (Bibiana, 2023) presenta elementos que no pueden pasar desapercibidos, como las debilidades en el liderazgo. Entre estas se destacan la retroalimentación no oportuna,

el escaso reconocimiento al trabajo de los colaboradores y la baja claridad en las funciones laborales.

Estos aspectos reflejan una brecha entre los valores institucionales y la experiencia real de los empleados, lo cual puede afectar significativamente a una organización. Tal como se observa en esta empresa, que, a pesar de estar bien posicionada en el mercado, no es ajena a problemáticas que impactan el clima organizacional. Esta situación sirve como una lección aprendida que puede contribuir al mejoramiento continuo del clima organizacional en la empresa ANEI.

El caso “Liderazgo y autoridad: dimensiones que influyen en el desempeño de dos fincas cafetaleras en el Soconusco, Chiapas” (González Escalante, T., 2024), ) presenta elementos tales como el liderazgo político y comunitario fuertemente ligado a la cultura y a las organizaciones de base campesinas y que pueden ser replicados en la empresa ANEI, ya que un estilo de liderazgo comunitario aporta al mejoramiento continuo de la cadena de producción.

Está se encuentra conformada en su mayoría por personal ligado a la cultura de la región, que a su vez puede brindar acceso a mercados justos, desarrollo de infraestructura y financiamiento propio.

El caso “El liderazgo organizacional en las asociaciones rurales del Cantón Latacunga” (Correa Vásconez, M. E., Guanoluisa Cuchiye, A. N., Safla Sandoval, J. P., & Tinajero Jiménez, M. R., 2024) presenta elementos valiosos que pueden ser replicados en la empresa ANEI, a partir de los resultados obtenidos en una serie de encuestas aplicadas a cinco asociaciones pertenecientes a dicha organización.

Entre estos elementos destaca el estilo de liderazgo positivo y participativo, que contribuye a generar un clima organizacional basado en valores como la integridad, la ética y la

transparencia, además de promover relaciones interpersonales positivas y el desarrollo de los miembros mediante programas de capacitación y oportunidades de crecimiento.

Asimismo, se puede rescatar una lección aprendida para tener en cuenta como es la importancia de la comunicación efectiva entre los líderes y sus colaboradores, y el no darle la importancia puede generar ineficiencia y consecuencias negativas, como la falta de estrategias motivacionales adecuadas, lo cual repercute directamente en un bajo nivel de compromiso con la organización.

## **Marco Legal**

ANEI es una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL), figura jurídica en Colombia dedicada al desarrollo de actividades de interés general, sin que sus miembros reciban utilidades. Así mismo su máximo órgano de decisión es la asamblea de asociados donde las decisiones se toman de forma democrática y donde cada miembro tiene derecho a voz y voto, dado el crecimiento de la organización utiliza un sistema de delegados donde por cada 25 familias se elige un delegado para que los represente en la asamblea.

En el ámbito tributario, ASOANEI pertenece al Régimen Tributario Especial (RTE), regulado por el artículo 19 del Estatuto Tributario y el Decreto 2150 de 1995. Para ello, deben demostrar que sus actividades son de interés general, que reinvierten sus excedentes en el objeto social y que cumplen con requisitos de transparencia y rendición de cuentas.

El artículo 359 del Estatuto Tributario y el Decreto 4400 de 2004 establecen condiciones específicas para que las actividades comerciales no desvirtúen su naturaleza sin ánimo de lucro.

En materia de inspección, vigilancia y control, las ESAL están sujetas a la supervisión de entidades como las alcaldías municipales, secretarías de gobierno, y en algunos casos, ministerios sectoriales como el de Educación, Salud o Cultura. Además, deben cumplir con la

normativa sobre protección de datos personales (Ley 1581 de 2012), contratación estatal si reciben recursos públicos, y normas laborales si tienen empleados.

## **Marco Institucional**

La Asociación de Productores Agroecológicos Indígenas y Campesinos de la Sierra Nevada de Santa Marta y la Serranía del Perijá (ASOANEI) es una organización de base social fundada en 1995, con sede en Valledupar, Cesar, Colombia. Su propósito principal es promover la gestión integral del territorio mediante prácticas agroecológicas que fortalezcan la productividad sostenible de comunidades indígenas y campesinas.

A través de la producción de café y cacao certificados, ASOANEI busca generar ingresos con valor agregado para las familias asociadas, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región.

La organización opera en los municipios de Valledupar, La Paz, Agustín Codazzi, Pueblo Bello y Manaure (Cesar), así como en San Juan del Cesar (La Guajira). Su infraestructura incluye bodegas de acopio y secado, laboratorios de análisis físico y sensorial, oficinas administrativas, micro centrales para el beneficio de cacao y una planta de producción de abonos y bioinsumos orgánicos. El equipo humano está conformado por aproximadamente 50 colaboradores de diferentes disciplinas y especialidades.

El código CIU principal registrado para ASOANEI es S9499, correspondiente a “Actividades de otras asociaciones no clasificadas previamente”, lo cual refleja su naturaleza como organización de base social con enfoque comunitario. Además, cuenta con actividades secundarias como G4620 (“Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos”), A0123 (“Cultivo de café”) y C1063 (“Elaboración de café”). Estos códigos permiten identificar su participación en el sector agropecuario, especialmente en la producción y comercialización de café.

Desde el año 2005, la organización ha obtenido certificaciones internacionales para productos orgánicos, y desde 2008, para comercio justo. Además, cuenta con el símbolo del pequeño productor (SPP), lo que refuerza su compromiso con la producción responsable y la comercialización ética.

Los nichos de mercado en los que participa ASOANEI están orientados a consumidores conscientes que valoran la trazabilidad, la calidad y el impacto social de los productos agroecológicos. Sus principales productos incluyen café y cacao como materia prima, y la gestión de proyectos de impacto.

La estructura organizacional de ASOANEI está compuesta por cuatro áreas misionales, tres coordinaciones municipales y un equipo de staff que brinda soporte. Las áreas misionales incluyen Desarrollo Rural, Operaciones, Ventas y Certificaciones.

El área de Desarrollo Rural promueve el Modelo de Desarrollo Sostenible Intercultural; Operaciones coordina la gestión del producto desde los acopios hasta la entrega al cliente; Ventas conecta el modelo organizacional con mercados nacionales e internacionales; Certificaciones garantiza el cumplimiento de normas técnicas y genera confianza en el mercado.

Las coordinaciones municipales (Valledupar, Pueblo Bello, Agustín Codazzi) territorializan las estrategias según la idiosincrasia y particularidad de cada territorio, facilitando la gestión del equipo operativo. El equipo staff se compone de roles en Finanzas, Contabilidad, Talento Humano, Tecnología e Información, Arquitectura, Comunicación, Marketing, Proyectos y Mejora Continua.

La articulación estratégica entre las áreas se realiza mediante reuniones periódicas, como la “Reunión de Articulación”, en las que se revisan avances, se alinean objetivos y se proyectan acciones conjuntas que permiten mantener la coherencia institucional y el enfoque en el desarrollo sostenible.

Las coordinaciones municipales y coordinaciones funcionales son clave en el funcionamiento institucional, ya que representa el vínculo directo entre la alta gerencia y los equipos operativos en territorio. Sin embargo, actualmente enfrenta retos significativos relacionados con la autonomía y el liderazgo.

La dependencia excesiva de la alta gerencia limita la capacidad de las coordinaciones para tomar decisiones ágiles y adaptadas a las necesidades locales, lo que genera cuellos de botella en la gestión y afecta la motivación de los colaboradores. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo en las coordinaciones, promoviendo modelos más participativos y flexibles que permitan descentralizar la toma de decisiones y potenciar la innovación en los equipos.

La falta de un modelo de liderazgo que articule la autonomía de las coordinaciones con una cultura organizacional sólida, capaz de estimular la motivación y la innovación en los colaboradores. Abordar este reto permitirá avanzar hacia una organización más cohesionada, eficiente y sostenible.

## Metodología

### Primer Nivel

#### *Enfoque, Alcance y Diseño de la Investigación*

De acuerdo con el problema planteado en la empresa ANEI, es importante definir el tipo de investigación, identificando el enfoque metodológico y el alcance más adecuado. En el caso de ANEI, el estudio nos lleva a comprender cómo la innovación gerencial y los estilos de liderazgo de los coordinadores impactan en la cultura organizacional y la motivación de los colaboradores.

De acuerdo con esto, se define un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio, no obstante, en cuanto al diseño de la investigación, se selecciona un diseño no experimental de tipo transversal, los cuales se profundizan a continuación:

### ***Enfoque Seleccionado y su Justificación***

**Enfoque Cualitativo.** Esta investigación implementa su desarrollo bajo un enfoque cualitativo ya que busca comprender e interpretar los procesos relacionados con la innovación en la gerencia, el estilo de liderazgo, su impacto en la cultura organizacional y la motivación del talento humano en ANEI. Este enfoque permite profundizar en las percepciones, experiencias y significados que los colaboradores atribuyen a las prácticas de liderazgo, captando así la manera en que los coordinadores y colaboradores experimentan y comprenden las prácticas de liderazgo en su contexto laboral.

A diferencia de un **enfoque cuantitativo**, el cual se centra en la medición numérica y el análisis estadístico de variables, el enfoque cualitativo prioriza la comprensión de la situación desde la perspectiva de los actores sociales, buscando así explorar la complejidad de las relaciones humanas y organizacionales, sin embargo, no se optó tampoco por un **enfoque mixto**, en razón a que el propósito principal de la investigación no es contrastar hipótesis ni generalizar resultados, sino por el contrario interpretar los significados subyacentes y construir conocimiento desde la experiencia vivida por los miembros de la organización.

De igual manera, el enfoque cualitativo permitirá identificar factores como los culturales, comunicativos y organizacionales que influyen en el desarrollo de un liderazgo innovador. Esto a través de técnicas como entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis de discurso, se obtendrá así información más profunda y detallada, permitiéndonos generar propuestas contextualizadas y pertinentes que favorezca una comprensión integral del contexto organizacional y fortaleciendo el liderazgo en ANEI.

**Referencias Teóricas del Enfoque.** El enfoque cualitativo se fundamenta en estudios previos que demuestran la utilidad del mismo para explorar la relación entre liderazgo e innovación como lo mencionamos a continuación:

Los estudios de Hoang et al. (2021), Singh y Jha (2024), Megan Cela (2024) y Alqarni et al. (2022) respaldan la pertinencia del enfoque cualitativo en esta investigación.

Hoang et al. analizan, mediante entrevistas, cómo los líderes influyen en el clima organizacional y la innovación, aportando una base comparativa para interpretar las experiencias de ANEI.

Singh y Jha profundizan en la relación entre líderes y equipos como motor de innovación, lo que resulta esencial para comprender la motivación y la cultura organizacional. Por su parte, Megan Cela examina cómo la cultura organizacional y los estilos de liderazgo pueden promover o limitar la innovación.

Finalmente, Alqarni y sus colaboradores identifican factores culturales que facilitan la innovación radical, ofreciendo referentes útiles para diseñar estrategias adaptadas al contexto y la investigación de ANEI.

## ***Alcance Seleccionado y su Justificación***

**Exploratorio.** Es el más adecuado, en razón a que la relación entre innovación gerencial, estilos de liderazgo, su impacto en la cultura organizacional y la motivación en ANEI son temas poco explorados en la organización. Por lo que, este tipo de alcance podría ser de gran utilidad ya que este busca obtener una primera aproximación al problema, comprendiendo sus significados estableciendo así fundamentos teóricos que logren orientar futuras investigaciones.

**Implementación del Alcance Exploratorio.** La investigación se desarrollará mediante métodos cualitativos que incluyen:

**Entrevistas semiestructuradas.** A coordinadores y colaboradores para conocer sus percepciones sobre liderazgo e innovación.

**Grupos Focales.** Para analizar experiencias compartidas y discutir oportunidades de mejora en la gestión.

**Revisión de experiencias comparadas y estudios de caso.** Servirán como referencia para la aplicación de estrategias innovadoras.

A través de estas técnicas, se espera reconstruir una visión integral de las prácticas de liderazgo, identificando elementos que impulsen o limiten la innovación proponiendo nuevos lineamientos prácticos que fortalezcan la gestión en ANEI.

### ***Resultados Esperados***

Se espera que el alcance exploratorio le permita a ANEI obtener una visión contextualizada y profunda sobre cómo se manifiestan los estilos de liderazgo en ANEI, identificar oportunidades de innovación gerencial y factores culturales clave que influyen en la motivación del personal, proponer recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer el liderazgo innovador y la cultura organizacional, así como establecer las bases para investigaciones futuras de tipo descriptivo o explicativo que amplíen y validen los hallazgos iniciales.

### ***Diseño Seleccionado y su Justificación***

**Diseño no Experimental – Transversal.** La investigación se enmarca en un diseño no experimental porque no se manejarán las variables, por el contrario, se observarán e interpretarán los eventos en su contexto natural. Por lo tanto, se busca comprender cómo la innovación gerencial y los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional y en la motivación de los colaboradores en ANEI, a partir de las percepciones y experiencias de los participantes, sin incorporar cambios controlados en el entorno.

Asimismo, es de carácter transversal, en razón a que la recolección de información se realizará en un único momento del tiempo, lo cual permite obtener una información precisa de la situación actual de la organización en relación con las dinámicas de liderazgo, la innovación y la cultura organizacional.

Este diseño resulta útil porque ofrece un marco metodológico adecuado para explorar y describir los eventos poco estudiados en ANEI, garantizando así la validez de los resultados y aportando bases conceptuales prácticas que ayuden a la facilitación y el fortalecimiento del liderazgo innovador en la organización.

De esta forma la investigación en ANEI se basa en un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio, relacionados con el propósito de comprender a profundidad las dinámicas internas de liderazgo y su relación con la innovación y la cultura organizacional. Este diseño metodológico permitirá recoger información significativa y detallada, favoreciendo la generación de estrategias prácticas que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo innovador en la organización y al desarrollo de una cultura más participativa, creativa y orientada al cambio.

Igualmente, la investigación se enmarca en un diseño no experimental de tipo transversal, ya que las variables se observarán en su contexto natural sin ser modificadas. Este diseño permitirá comprender cómo la innovación gerencial y los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizacional y la motivación de los colaboradores de ANEI, a partir de sus percepciones y experiencias.

Al ser transversal, la información se recopila en un único momento del tiempo, ofreciendo una visión precisa de la situación actual. En conjunto, este enfoque proporciona un marco metodológico apropiado para explorar fenómenos poco estudiados y fortalecer el liderazgo innovador en la organización.

Finalmente, la unión del **enfoque cualitativo**, el **alcance exploratorio** y el **diseño no experimental-transversal** se articulan de manera coherente con el objetivo general y la pregunta de investigación. Este marco metodológico garantiza la profundidad para la interpretación necesaria con el fin de comprender así las dinámicas de liderazgo e innovación en ANEI y generar propuestas prácticas y contextualizadas que fortalezcan su cultura organizacional.

**Tabla 1**

*Relación Enfoque-Alcance-Diseño*

Nivel metodológico	Tipo seleccionado	Propósito principal	Articulación con el objetivo general	Relación con la pregunta de investigación
Enfoque	Cualitativo	Comprender e interpretar los significados y experiencias relacionadas con el liderazgo y la innovación en ANEI.	Permite captar la forma en que los coordinadores y colaboradores viven y entienden la innovación gerencial y el liderazgo.	Facilita comprender cómo la innovación gerencial puede fortalecer el liderazgo y su impacto en la cultura y motivación.
Alcance	Exploratorio	Generar una primera aproximación al fenómeno, identificando factores culturales y organizacionales poco estudiados.	Contribuye a proponer estrategias innovadoras basadas en la exploración de percepciones y experiencias.	Ayuda a descubrir elementos que explican cómo la innovación gerencial influye en la cultura y motivación laboral.
Diseño	No experimental – Transversal	Observar e interpretar los fenómenos en su contexto natural en un único momento temporal.	Permite analizar la situación actual del liderazgo y la innovación sin alterar el entorno organizacional.	Ofrece una visión contextual y actual sobre la relación entre innovación, liderazgo, cultura y motivación.

*Nota.* Elaboración Propia

## ***Definición de Variables***

Las variables y las dimensiones que se tienen definidas son la de liderazgo y cultura organizacional, en el primer caso se encuentran las dimensiones de los estilos de liderazgo, toma de decisiones y estrategias de la comunicación y en el segundo caso se tiene las del clima organizacional, reconocimientos e incentivos y desarrollo del talento humano; para ambos casos incluyendo sus dimensiones a continuación se definen conceptual y operacionalmente en la tabla 2 y tabla 3:

**Tabla 2**

*Cuadro de Variables Liderazgo-Cultura Organizacional*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumento
Liderazgo	Lo definen como "Disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo".	Se evaluará las conductas observables a través de las cuales los miembros de la organización influyen positivamente en su equipo de trabajo para alcanzar las metas propuestas por la organización; manifestándose en acciones como establecimiento y comunicación clara de metas, toma de decisiones efectivas, delegación adecuada de tareas, resolución de conflictos, estímulo a la innovación, fomento del compromiso y bienestar del equipo.	Estilo de Liderazgo Toma de Decisiones Estrategias de Comunicación	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni en acuerdo Ni desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo.	(Alvero Pérez, Y., & Tillan Gómez, S, 1999,p.132)	Cuestionario Pulso estructurado con escala de tipo Likert de 1 al 5
	El liderazgo de excelencia se define como "proceso bidireccional de influencia que se da entre líderes y seguidores. Se sustenta en la comunicación de ideas; donde motivados ponen en práctica dichas ideas mediante el cambio, estableciéndose metas nuevas y comunes, trabajando centrados en el esfuerzo colectivo para alcanzar; con disciplina, compromiso, incondicionalidad y consistencia; la misión de la organización".				(Pazmiño, A. M. A., Poma, M. E. L., Cárdenas, C. V. G., & Ordoñez, L. H. T, 2020,p.48)	
	"El liderazgo centrado en principios introduce un paradigma nuevo: centramos nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen verdaderos nortes".				(Covey, S. R., & Pentelides, O, 1993,p.9)	
	"La cuestión del liderazgo es crucial porque liderazgo no es lo mismo que gerencia, y la fuerza primaria detrás de un cambio eficaz es el primero, no la segunda. Sin suficiente liderazgo aumenta notablemente la probabilidad de cometer errores, y la probabilidad de tener éxito disminuye proporcionalmente".				(Kotter, J. P., 1999,p.14)	
	"El liderazgo como el proceso de influir en las actividades sistematizadas de un equipo para alcanzar las metas deseadas, la práctica de la justicia y la honestidad, y la influencia sobre los miembros de la organización para alinear sus objetivos con los de la organización y establecer metas elevadas".				(Han, J. H., You, Y. Y., & Jung, J. T., 2015,p.2)	
Cultura Organizacional	"Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización, puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores".	La cultura organizacional se operacionaliza mediante la medición de aspectos que orientan el actuar diario de los integrantes de la organización y que influyen en la toma de decisiones y determinan el clima laboral tales como valores compartidos, estilo de liderazgo, comunicación interna, normas y prácticas organizacionales, y compromiso del personal.	Clima Organizacional Desarrollo del Talento Humano Reconocimientos e Incentivos	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni en acuerdo Ni desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo.	(Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S., 2020,p.267)	
	"La cultura organizacional se fundamenta en los principios, valores, y creencias que constituyen los pilares del sistema gerencial de una organización que se soportan mediante el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales"				(Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S., 2020,p.267)	

**Nota.** Elaboración Propia

**Tabla 3**

*Cuadro de la Variable Liderazgo- Dimensión Estilo de Liderazgo*

Variable	Dimensión	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Fuente	Instrumento
Liderazgo	Estilo de Liderazgo	Según Chiavenato (1999), "el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".	Se operacionaliza mediante la evaluación de los comportamientos característicos asociados a diversos estilos de liderazgo: autocrático, democrático, transformacional, transaccional, situacional, carismático y laissez-faire.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni en acuerdo Ni desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo.	Collante y Flores (2018)	Cuestionario Pulso estructurado con escala de tipo Likert de 1 al 5
		"El estilo de Liderazgo Autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. Es decir, en este tipo de liderazgo, el poder es algo explícito, que queda plasmado en un rol en el que se dan órdenes directas y que deben ser obedecidas, en cualquier caso".			Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018)	
		"El estilo de Liderazgo Democrático se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo y, además, no se asume de antemano que los miembros del equipo se comportarán de manera egoísta, sino que se promueve la idea de que todos reman en la misma dirección. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior".			Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018)	
		"El estilo de Liderazgo Transformacional se identifica ya que los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Apuestan por generar una visión compartida y transversal acerca de lo que debe ser la empresa en la que se trabaja".			Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018)	
		"El estilo de Liderazgo Transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas".			Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018)	
		"El estilo de Liderazgo Situacional se identifica por que los líderes pueden elegir el estilo de liderazgo más adecuado según la situación y equipo que se deba dirigir; uno de los fundamentos es que ningún estilo de liderazgo es más efectivo que otro".			Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020)	
		"El estilo de Liderazgo Carismático según la definición de Weber, "existe un único indicador de liderazgo carismático: ¿los seguidores otorgan autoridad al líder basándose en su percepción de sus dotes especiales? Si la respuesta es afirmativa, se trata de liderazgo carismático. Por lo tanto, para Weber, Adolf Hitler era un líder tan carismático como Jesucristo, depende en gran medida de las percepciones y necesidades de los seguidores, especialmente de aquellos que se dejan impresionar o seducir por imágenes humanas impactantes de éxito, capacidad, logros, etc".			Charismatic leadership – BusinessBalls.com. (s. f.).	
		"El estilo de liderazgo Laissez-Faire, este es contrario a los demás estilos y se identifica por el papel pasivo que desempeña el líder dando más autonomía y libertad a sus colaboradores y no interviene en las decisiones sin embargo la responsabilidad por las mismas es compartida".			Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018)	

Nota. Elaboración Propia

**Tabla 4**

*Cuadro Dimensión Estrategias de la Comunicación-Toma de Decisiones*

Variable	Dimensión	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Fuente	Instrumento
Liderazgo	Estrategias de Comunicación	"Existen cuatro tipos de comunicación que aplican en una organización, la comunicación ascendente que es aquella que fluye desde los niveles más bajos de la organización dentro de una estructura jerárquica hacia los niveles superiores, como supervisores y directivos; la comunicación descendente que es la que se da desde el nivel directivo hacia los niveles inferiores y cuyo fin es transmitir y retroalimentar directrices, ordenes e información permitiendo una alineación de todos los niveles jerárquicos de la organización, la comunicación horizontal la cual se realiza entre los mismos niveles de la organización generando coordinaciones eficientes y trabajo en equipo, y finalmente tenemos la comunicación organizacional que es utilizada por la organización para intercambiar información a nivel externo como interno".	Se operacionaliza a partir de cuatro tipos diferentes de flujos comunicacionales dentro de una organización: comunicación ascendente, descendente, horizontal y organizacional.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni en acuerdo Ni desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo.	Santiago Rejón, I. S. y Barrera Cámara, R. A. (2026).	Cuestionario Pulso estructurado con escala de tipo Likert de 1 al 5
		Pepe (2012) define la comunicación intercultural como la rama de estudio donde se cuidan los aspectos comunicativos inherentes a cada cultura, se estudian las diferencias principales entre ellas y se trata de crear modelos para servir como una herramienta moderadora donde existan variaciones de este tipo que puedan crear algún conflicto. Asimismo potencializar la comunicación y extenderla al ámbito intercultural puede generar beneficios extras, sobre todo si se toma en cuenta la dificultad de generar ventajas competitivas en un entorno globalizado y cambiante como el que se vive.	Se operacionaliza a partir de las diferentes maneras como interactúan las áreas de coordinaciones con los colaboradores y sus diferentes aspectos de culturales.		Rubio y Villalobos (2019)	
	Toma de Decisiones	La toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo, no lineal ni totalmente racional, como muchas teorías clásicas lo suponían. Argumenta que los directivos enfrentan limitaciones de tiempo, información y presión política, lo que hace que sus decisiones sean más pragmáticas, fragmentadas y adaptativas que "óptimas"	Se operacionaliza mediante la medición del grado en que un individuo identifica un problema, evalúa alternativas, selecciona una opción y ejecuta una acción con base en criterios lógicos o emocionales, dentro de un contexto específico.		Mintzberg, H. (1976)	
		"Los líderes deben saber cuándo decidir rápidamente y cuándo involucrar al equipo, dependiendo del nivel de urgencia, la complejidad del problema y el impacto en las personas".	Se operacionaliza mediante la medición del grado en que un individuo identifica un problema, evalúa alternativas, selecciona una opción y ejecuta una acción con base en criterios lógicos o emocionales, dentro de un contexto específico.		Yukl, G. (2010)	
		La toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo, no lineal ni totalmente racional, como muchas teorías clásicas lo suponían. Argumenta que los directivos enfrentan limitaciones de tiempo, información y presión política, lo que hace que sus decisiones sean más pragmáticas, fragmentadas y adaptativas que "óptimas"	Se operacionaliza mediante la medición del grado en que un individuo identifica un problema, evalúa alternativas, selecciona una opción y ejecuta una acción con base en criterios lógicos o emocionales, dentro de un contexto específico.		Mintzberg, H. (1976)	
		"Los líderes deben saber cuándo decidir rápidamente y cuándo involucrar al equipo, dependiendo del nivel de urgencia, la complejidad del problema y el impacto en las personas".	Se operacionaliza mediante la medición del grado en que un individuo identifica un problema, evalúa alternativas, selecciona una opción y ejecuta una acción con base en criterios lógicos o emocionales, dentro de un contexto específico.		Yukl, G. (2010)	

**Nota.** Elaboración Propia

**Tabla 5**

**Cuadro Variable Cultura Organizacional-Dimensiones**

Variable	Dimensión	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Fuente	Instrumento
Cultura Organizacional	Clima Organizacional	Se define como "un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influyen su motivación y comportamientos"	Se operacionaliza mediante la medida de factores influyentes tales como grado de formalidad, reglas y procedimientos, autonomía en la toma de decisiones, reconocimiento y estímulos por el trabajo bien hecho, estímulo al crecimiento personal y profesional, calidad del ambiente interpersonal, trabajo en equipo y colaboración y exigencia en el desempeño y cumplimiento de metas.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni en acuerdo Ni desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo.	Ortega, (2025)	Cuestionario Pulso estructurado con escala de tipo Likert de 1 al 5
		"El clima organizacional se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados".			Ramos Moreno, D. C. (2012)	
		Lo podemos definir como " el ambiente interno que se siente al interior de una organización, el cual influye en el comportamiento de los colaboradores haciendo que estos se motiven o desmotiven al momento de cumplir las tareas y objetivos propuestas por la entidad".			Chiavenato, I. (2011)	
Cultura Organizacional	Desarrollo Talento Humano	"El desarrollo de talento es el conjunto de iniciativas que se adoptan en una empresa con la intención de promover el crecimiento profesional de sus colaboradores. Esta estrategia tiene como fin capacitar a los empleados para asumir nuevos roles y crecer dentro de la empresa".	Se operacionaliza mediante la medida de aspectos influyentes tales como la capacitación y formación, gestión del desempeño, planes de carrera y promoción y retención y motivación del talento humano.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni en acuerdo Ni desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo.	Alberto y Alberto, (2024)	Cuestionario Pulso estructurado con escala de tipo Likert de 1 al 5
		"El desarrollo del talento es un proceso estratégico dentro de las organizaciones que busca potenciar las capacidades, habilidades y competencias de los equipos para mejorar su desempeño, fomentar su crecimiento profesional y contribuir al éxito empresarial. Este concepto en las empresas tiene un doble objetivo. Por un lado, potenciar las habilidades y capacidades del equipo para que puedan asumir nuevos roles y responsabilidades; así como crecer y proyectarse dentro de la organización".			Tafurt, (2023)	
		"El desarrollo del talento es el proceso por el cual las organizaciones garantizan que su personal posea las diferentes habilidades y capacidades requeridas para ejecutar sus tareas y estén preparados con vista al futuro para su desarrollo".			lbn, (2024)	
Cultura Organizacional	Reconocimientos e Incentivos	"El reconocimiento laboral es cualquier iniciativa empresarial encaminada a valorar el trabajo de los empleados o cualquier conducta que haya redundado en beneficio del negocio. Existen diferentes tipos de reconocimiento laboral y, contrariamente a lo que suele darse por sentado, no todas las contrapartidas han de ser económicas".	se operacionalizan mediante la medida de aspectos tales como Existencia de programas formales de reconocimiento, tipos de incentivos ofrecidos, frecuencia con la que se otorgan los reconocimientos e incentivos, Nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a los incentivos recibidos y Percepción de equidad y transparencia en los procesos de otorgamiento.	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni en acuerdo Ni desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo.	Alberto y Alberto, (2025)	Cuestionario Pulso estructurado con escala de tipo Likert de 1 al 5
		"Los incentivos los podemos definir como un conjunto de acciones que tienen como objetivo motivar a los trabajadores de una organización para que su desempeño sea mayor al estándar por el cual recibe una remuneración. Existen incentivos económicos que son aquellos en el cual la organización premia con dinero adicional por aumento en la producción y /o ventas, no económicos por el contrario no hay premio en dinero, pero si con promociones de ascenso, días de descanso entre otros y mixtos es la combinación de los dos".			Iruegas,(2013)	

Nota. Elaboración Propia

Es de aclarar que para la evaluación de las variables y las dimensiones que fueron definidas para el estudio de la empresa ANEI se va a utilizar como instrumento base el cuestionario “pulso” anexo al trabajo, el cual se encuentra estructurado mediante una escala de tipo Likert de 1 al 5, donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni en acuerdo Ni desacuerdo, 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo, la puntuación total permitirá interpretar si el clima es favorable, neutro o desfavorable. Así mismo a continuación en la tabla No 5 (correlación preguntas, variables y Dimensión) se evidencia la correlación de las preguntas con la variable y dimensión:

**Tabla 6**

*Correlación Preguntas, Variables y Dimensión*

No	PREGUNTAS CUESTIONARIO	VARIABLES	DIMENSIONES
1	¿En la compañía tengo oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional?	Cultura Organizacional	Desarrollo del Talento Humano/Clima Organizacional
2	¿En la compañía se reconoce los logros, las habilidades y la contribución de las personas?	Cultura Organizacional	Reconocimiento e Incentivos
3	¿En la compañía encuentro apoyo y respaldo cuando lo necesito?	Liderazgo	Estilos de Liderazgo
4	¿En la compañía lideramos en espacios de confianza y cercanía, en donde todos nos sentimos incluidos?	Liderazgo	Estilos de Liderazgo

5	¿Puedo expresar con confianza mis opiniones e ideas?	Liderazgo/Cultura Organizacional	Estilos de Liderazgo/Clima Organizacional
6	¿Mi trabajo me da la oportunidad de asumir retos y proponer nuevas ideas?	Liderazgo/Cultura Organizacional	Estilos de Liderazgo Desarrollo del Talento Humano
7	¿En la compañía aprendemos de los errores, de los logros y construimos sobre las lecciones aprendidas?	Liderazgo	Toma de Decisiones
8	¿En la compañía los equipos trabajamos de forma alineada para hacer que las cosas pasen?	Liderazgo	Estilos de Liderazgo/Toma de Decisiones
9	¿Cuento con las herramientas y los recursos para cumplir con mis objetivos y entregar el mejor resultado?	Cultura Organizacional	Clima Organizacional
10	¿Qué tan probable es que recomiendes la compañía a tus amigos, compañeros de trabajo o familiares?	Liderazgo/Cultura Organizacional	Estilos de liderazgo/Estrategias de la Comunicación/Clima Organizacional

Nota. Elaboración Propia

## ***Población y Muestra***

La población objeto de estudio corresponde a la planta de personal de la Asociación de Productores Agroecológicos Indígenas y Campesinos de la Sierra Nevada de Santa Marta y Serranía del Perijá – ANEI, garantizando la inclusión de los actores clave en liderazgo y toma de decisiones, así como del equipo operativo.

Esta muestra integra cuatro grupos claves: los coordinadores municipales (Valledupar, Pueblo Bello y Agustín Codazzi), los coordinadores de áreas misionales (Desarrollo Rural, Operaciones y Certificaciones), los miembros de la dirección y el equipo operativo que ejecuta las acciones en campo y en la sede principal.

Los coordinadores municipales representan la gestión territorial en los municipios de Valledupar, Pueblo Bello y Agustín Codazzi, siendo responsables de implementar estrategias organizacionales en campo, articular procesos comunitarios y facilitar la operación en sus respectivas zonas.

Por su parte, los coordinadores de áreas misionales lideran los procesos técnicos, productivos y normativos en las áreas de Desarrollo Rural, Operaciones y Certificaciones, impactando directamente en la calidad, trazabilidad y sostenibilidad de los productos y servicios de ANEI. Finalmente, la dirección está conformada por tres personas encargadas de la toma de decisiones estratégicas, la articulación institucional y el direccionamiento general de la organización.

En total, la población está compuesta por 44 individuos: tres coordinadores municipales, tres coordinadores de áreas misionales y tres miembros de la dirección y 35 en roles operativos de los cuales se plantea tener una muestra del 50% es decir 22 individuos. Esta población se caracteriza por tener experiencia laboral mínima de seis meses en la organización, formación técnica, tecnológica o profesional. Geográficamente, se distribuyen en los municipios de intervención de ANEI, y desempeñan funciones tanto en zonas rurales como urbanas.

Socioculturalmente, se trata de profesionales con conocimiento en prácticas agroecológicas, liderazgo comunitario y gestión organizacional, así como lo que los convierte en informantes clave para el estudio.

Dado que se trata de una población pequeña, accesible y claramente delimitada, se ha optado por aplicar un censo del 50%, es decir, trabajar con la mitad de la población. Esta decisión metodológica se justifica por la necesidad de obtener una visión integral y profunda del fenómeno de liderazgo en ANEI. El uso del censo permite incluir todas las voces relevantes en el proceso de liderazgo institucional, lo cual es coherente con el enfoque cualitativo y descriptivo del estudio. Además, garantiza que los resultados obtenidos sean representativos de la realidad organizacional, fortaleciendo la validez interna de la investigación.

La decisión metodológica de trabajar con esta proporción responde a la necesidad de obtener una visión integral del liderazgo institucional, incorporando tanto las perspectivas estratégicas como las operativas. Esta selección permite analizar factores que influyen en la gestión, motivación y toma de decisiones, aportando insumos para fortalecer la autonomía y diseñar estrategias de innovación gerencial. En consecuencia, la población definida es pertinente, viable y adecuada para comprender las percepciones directas sobre liderazgo y decisiones estratégicas dentro de ANEI.

## **Segundo Nivel**

### ***Selección de Métodos o Instrumentos para Recolección de Información***

Para la recolección de información se seleccionará una encuesta **tipo Pulso**, la cual constituye una herramienta de medición breve, validada, frecuente y focalizada, diseñada para captar en tiempo real las percepciones, el nivel de compromiso, la satisfacción y el estado emocional de los colaboradores.

A diferencia de las encuestas tradicionales de clima organizacional o compromiso, que suelen aplicarse una o dos veces al año. Estas encuestas tipo Pulso se aplican con mayor

frecuencia (mensual, quincenal o incluso semanal) y con un número reducido de preguntas (usualmente entre 5 y 15), lo que permite a los participantes que puedan responder en pocos minutos (1–3 minutos) sin generar cansancio o desinterés en este mismo sentido se decide aplicar el instrumento de manera virtual y asincrónica por medio de un formulario de microsoft forms dando mayor facilidad al encuestado para llenar el instrumento.

La encuesta tipo Pulso se utilizó como herramienta sin modificar sus preguntas, dado que previamente habían sido validadas por expertos en otras empresas. No obstante, antes de adaptarla al contexto de la empresa ANEI, se realizó un análisis y revisión de cada ítem, considerando la misión, la oferta de valor, las características de la población que integra la organización y el entorno geográfico donde se desempeñan sus colaboradores, en este caso, el área rural. Asimismo, las preguntas se ajustaron para alinearse con las variables y dimensiones definidas en la investigación.

El objetivo principal de este instrumento es **“tomar el pulso”** del equipo de trabajo, permitiendo así detectar de manera rápida las variaciones en el ánimo, la motivación, el clima laboral o las condiciones de trabajo que puedan afectar en el desempeño organizacional, la retención del talento, la salud emocional o la productividad.

Ahora bien, la aplicación de la encuesta tipo Pulso permitirá realizar un análisis descriptivo e interpretativo, orientado a identificar tendencias y patrones relacionados con aspectos claves como la satisfacción, la motivación, el liderazgo y la comunicación interna. La aplicación periódica posibilita monitorear la evolución de las percepciones de los colaboradores en el tiempo, detectando los cambios relevantes en el clima organizacional y en la efectividad de las estrategias de liderazgo. Asu vez, el instrumento facilita el análisis de dimensiones específicas como lo son la confianza, la innovación, la participación o el sentido de pertenencia,

aportando información práctica, oportuna y contextualizada que servirá como base para la toma de decisiones y la mejora continua en la gestión de ANEI.

**Empresas y consultoras que usan encuestas pulso.** A nivel global hay ya múltiples organizaciones y firmas consultoras que usan esta herramienta de forma estructural. Algunos ejemplos:

**McKinsey & Company.** Implementa “weekly pulse checks” (controles semanales de pulso) para todos sus empleados. Comenzaron durante la pandemia para monitorear emociones, estrés, incertidumbres sobre balance vida/trabajo, salud mental, etc. (Diversio, 2023).

**Avo Consulting (Noruega).** Utilizó encuestas pulso diseñadas con la plataforma Peakon para comprender el engagement de sus empleados, particularmente durante los tiempos de trabajo remoto (post-COVID) para asegurar que los colaboradores sintieran que había apoyo institucional. (Employee Benefits, 2023).

**Nissan.** Construyó un “feedback loop” usando encuestas frecuentes (incluyendo encuestas pulso) para permitir que todos los colaboradores pudieran expresar sus percepciones y necesidades, lo que les ayudó a mejorar el sentimiento general de los empleados y su percepción de la empresa como lugar de trabajo. (Great Place to Work, 2024).

**Dixon Schwabl + Company.** Aprendió mediante encuestas pulso que una parte muy grande de su fuerza laboral prefería modelos más flexibles de trabajo; esos resultados los llevaron a adoptar esas políticas para construir confianza organizacional. (Great Place to Work, 2024).

**Agencia/Compañías Tecnológicas y de Bienes de Consumo.** Estas han adoptado herramientas como Culture Amp, Office vibe, Glint, Peakon (adquirida por Workday),

etc., para operar encuestas pulso con seguimiento frecuente, dashboards analíticos, feedback anónimo, etc. (Tomorrow Desk, 2024).

**Qué resultados se obtienen con el uso real.** Con base en los ejemplos anteriores y la literatura:

**Velocidad en detectar problemas emergentes.** Por ejemplo, McKinsey detectó temores relacionados a salud mental, carga emocional, desafíos de trabajar remoto, etc., y actuaron inmediatamente.

**Mejor comunicación bidireccional.** Los empleados sienten que hay canales regulares para manifestar necesidades, lo que aumenta la transparencia y la confianza en liderazgo. (Ej. Avo Consulting).

**Toma de decisiones basada en datos reales.** Las encuestas pulso permiten ver qué dimensiones están empeorando, cuáles mejorando, y asignar recursos o focalizar intervenciones (por ejemplo, más capacitación, mejor soporte tecnológico, políticas de flexibilidad).

**Incremento de satisfacción, orgullo de pertenencia, y compromiso.** Empresas como Nissan lograron mejorar significativamente indicadores de sentimiento de los empleados tras adoptar bucles de feedback frecuentes.

### ***Técnicas de Análisis de Datos***

Para aplicar esta encuesta es necesario tener varios puntos claros. El primero es definir el propósito, en este caso, como se había definido anteriormente en esta investigación, definimos dos variables las cuales son el liderazgo y la cultura organizacional para tener un propósito claro en la situación actual y la mejor de esas dos variables y las dimensiones de cada una; luego sería el diseño del cuestionario (el cual se encuentra

anexo), utilizando una encuesta pulso validada por organizaciones, compañías y consultoras ya mencionadas.

Lista la población y la muestra definida en el anterior punto, se define la forma de recolectar la información la cual puede realizarse por medio escrito o por plataformas digitales como Google forms.

Es importante definir que queremos medir con la encuesta y como vamos a medirlo, para ello con el cuestionario pulso, buscamos identificar el liderazgo y la cultura organizacional y así medir la confianza, apoyo y orientación recibida del líder inmediato y el ambiente emocional y relacional dentro del equipo como variables principales, pero también dimensiones como el estilo de liderazgo, estrategias de comunicación, toma de decisiones, el clima organizacional, reconocimientos e incentivos y el desarrollo del talento humano, midiendo así aspectos como la percepción del colaborador al ser apreciado por el trabajo realizado, la claridad y efectividad de los canales de comunicación y el grado de bienestar general en el trabajo.

Para medir la encuesta pulso podemos definir tres formas de realizarlo:

### **Análisis Cuantitativo.**

***Escala de Medición.*** Utilizaremos como se describió en las variables una escala

Likert de 1 a 5 puntos:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

***Para los Resultados.*** Se calcula el promedio por pregunta o dimensión.

Ejemplo:

- 4.2 – 5.0 → Excelente
- 3.6 – 4.1 → Bueno
- 2.6 – 3.5 → En alerta
- $\leq 2.5$  → Crítico (requiere acción inmediata)

Se pueden usar tendencias temporales (comparar resultados mes a mes) para identificar mejoras o deterioros en las percepciones.

**Análisis Cualitativo.** En cada pregunta se ubicará una celda de observaciones para poder interpretar de manera cualitativa cada pregunta o cada dimensión; se analizan los comentarios abiertos mediante palabras clave o análisis de sentimiento (positivas, neutras, negativas). Asimismo, permite contextualizar los números y comprender las causas detrás de los cambios.

**Visualización.** Los resultados se presentan en tableros o dashboards (Ej: Power BI, Excel dinámico), que permiten filtrar por área, rango o indicador; se pueden usar semáforos (verde, amarillo, rojo) para facilitar la interpretación visual del estado organizacional.

### ***Análisis y Discusión de los Resultados***

En la siguiente tabla se encuentran los resultados de la encuesta tipo pulso realizada a los actores clave en los procesos de liderazgo y toma de decisiones dentro de la Asociación de Productores Agroecológicos Indígenas y Campesinos de la Sierra Nevada de Santa Marta y Serranía del Perijá – ANEI. En la tabla se encuentran las preguntas enumeradas (las preguntas se encuentran en el anexo, además la calificación estipulada en la escala de 1 a 5, el promedio de cada percepción, el promedio y la interpretación cualitativa. En total fueron 22 respuestas:

**Tabla 7**

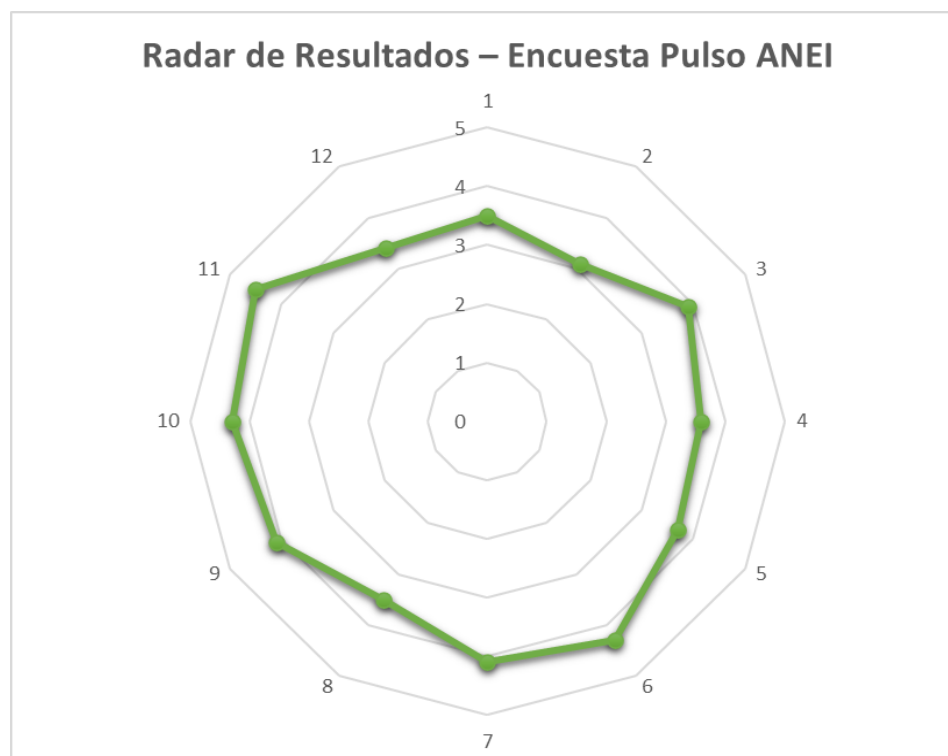
*Resultados Encuesta*

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio	Interpretación
1	0	4 (18.2%)	6 (27.3%)	8 (36.4%)	4 (18.2%)	3.5	En alerta
2	1 (4.5%)	4 (18.2%)	9 (40.9%)	7 (31.8%)	1 (4.5%)	3.1	En alerta
3	0	1 (4.5%)	4 (18.2%)	13 (59.1%)	4 (18.2%)	3.9	Bueno
4	2 (9.1%)	2 (9.1%)	3 (13.6%)	11 (50%)	4 (18.2%)	3.6	Bueno
5	0	2 (9.1%)	5 (22.7%)	11 (50%)	4 (18.2%)	3.7	Bueno
6	0	0	1 (4.5%)	13 (59.1%)	8 (34.8%)	4.3	Excelente
7	0	0	4 (18.2%)	11 (50%)	7 (31.8%)	4.1	Bueno
8	0	4 (18.2%)	6 (27.3%)	9 (40.9%)	3 (13.6%)	3.5	En alerta
9	0	1 (4.5%)	2 (9.1%)	13 (59.1%)	6 (27.3%)	4.1	Bueno
10	0	0	4 (18.2%)	8 (36.4%)	10 (45.5%)	4.3	Excelente
11	0	0	0	11 (50%)	11 (50%)	4.5	Excelente
12	2 (9.1%)	4 (18.2%)	5 (22.7%)	5 (22.7%)	6 (27.3%)	3.4	En alerta

*Nota.* Elaboración Propia

**Figura 1.**

*Radar de Resultados*



*Nota.* Elaboración Propia

En este radar se muestra hacia donde está la mayor tendencia en puntuación de cada pregunta, en este caso, evidenciamos que las preguntas 6,7,9,10 y 11 fueron las que obtuvieron mayor puntaje.

A continuación, se presenta el análisis integral de las observaciones realizadas por los colaboradores en torno a los principales aspectos de cultura organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, oportunidades de crecimiento, clima laboral y percepción general de la organización que fueron las variables y dimensiones estipuladas durante el trabajo. Este análisis se realiza por cada pregunta evaluada en la encuesta:

## **Oportunidades de crecimiento personal y profesional**

En términos generales, las percepciones sobre el crecimiento profesional son mixtas. Una parte significativa de los colaboradores manifiesta que existen oportunidades de aprendizaje, capacitación y desarrollo personal, especialmente gracias a los espacios y actividades recientemente implementados. Sin embargo, también surge una sensación generalizada de que las rutas formales de crecimiento profesional no están claramente definidas o comunicadas. Varios colaboradores expresan que la organización permite adquirir experiencia, asumir nuevos retos y aprender constantemente, pero que esto no necesariamente se traduce en rutas claras de ascenso o desarrollo estructurado. La conclusión sobre este aspecto es que la organización posee un ambiente que facilita el aprendizaje continuo, pero requiere fortalecer los lineamientos, políticas y mecanismos de evolución profesional, de manera que los colaboradores puedan visualizar cómo avanzar y qué criterios se utilizan para definir oportunidades, ascensos o cambios de rol.

## **Reconocimiento de logros y habilidades**

El reconocimiento, tanto individual como colectivo, es mencionado como un elemento en el que la organización presenta oportunidades significativas de mejora. Algunos colaboradores indican que han observado momentos específicos en los que se reconoce el trabajo bien hecho, pero estos parecen ser no sistemáticos, poco comunicados o insuficientemente equitativos. Especialmente se señala la necesidad de contar con mayores espacios de retroalimentación, mecanismos de visibilización del desempeño y, en algunos casos, reconocimientos económicos cuando las responsabilidades o cargas aumentan. Este hallazgo refleja la necesidad de fortalecer una cultura de apreciación, donde los logros puedan ser celebrados de manera transparente y justa, y donde existan criterios claros para valorar el desempeño.

## **Apoyo Interpersonal y Acompañamiento Desde los Líderes**

El apoyo entre compañeros y superiores se percibe mayormente de manera positiva. Muchos colaboradores afirman haber recibido respaldo en momentos de dificultad, calamidad o situaciones personales complejas, lo cual demuestra una cultura humana y solidaria. También destacan que han encontrado disposición de escucha y acompañamiento cuando lo han necesitado. Sin embargo, también se mencionan situaciones en las que los intereses individuales prevalecen sobre los colectivos, y momentos donde se percibe falta de seguimiento cercano para resolver problemas antes de que escalen. Esto sugiere que, aunque hay un espíritu colaborativo, es necesario fortalecer los mecanismos formales de coordinación, comunicación y trabajo conjunto. El análisis muestra que la solidaridad existe, pero depende en gran medida de la iniciativa individual de ciertos líderes o compañeros, más que de una estructura consolidada que garantice apoyo sistemático.

## **Construcción de Confianza e Inclusión**

La mayoría de los colaboradores reconoce la existencia de espacios que promueven cercanía, confianza e interacción, especialmente aquellos impulsados desde talento humano. Sin embargo, se evidencia que estos espacios no son percibidos de manera uniforme por todos. Algunos señalan que no existen instancias institucionalizadas de confianza, mientras que otros manifiestan sentirse excluidos de actividades o dinámicas que fortalecen la cohesión organizacional. Se menciona un caso particular donde la “garita” no es tenida en cuenta, lo que evidencia que ciertos roles o áreas pueden estar más desconectados de la vida social de la organización. Esto es un indicador importante de desigualdad en la integración y participación.

Otros colaboradores reconocen que la confianza se da entre algunas personas o áreas, pero no necesariamente de manera generalizada. Esto sugiere brechas en la percepción de

inclusión y la necesidad de estructurar espacios accesibles para todos, sin importar la función o nivel jerárquico.

## **Libertad para Expresar Opiniones**

En términos generales, existe una percepción positiva respecto a la posibilidad de expresar ideas y opiniones en la organización. La mayoría de las personas señala que se siente libre de hablar y proponer, aunque algunos comentarios indican que no siempre existen espacios espontáneos o estructurados para hacerlo, o que las opiniones no siempre son tomadas en cuenta. Se mencionan también situaciones donde compañeros restan importancia a las ideas de otros, o incluso se burlan cuando no están de acuerdo. Esto indica que, si bien formalmente existe apertura, de manera informal todavía persisten dinámicas que inhiben la participación plena. La organización ha promovido espacios de participación, pero aún debe fortalecer un ambiente donde todas las voces sean escuchadas con respeto, atención y objetividad, garantizando que expresar una opinión no implique riesgos relacionales ni desgaste emocional.

## **Oportunidad para Proponer y Asumir Retos**

La mayoría de los colaboradores siente que sí tiene la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades, proponer ideas y enfrentarse a retos que permiten aprender y crecer. Esto se percibe como una fortaleza organizacional importante, ya que impulsa el pensamiento creativo, la autonomía y el empoderamiento. Sin embargo, nuevamente surge la percepción de que no siempre las ideas propuestas son tomadas en cuenta, lo que puede generar desgaste y reducción del compromiso proactivo. Algunos colaboradores señalan que, ante esta sensación, optan por no proponer en ciertas ocasiones. Este punto conecta con los temas de reconocimiento y escucha activa: Las oportunidades existen, pero deben ir acompañadas de mecanismos que aseguren el seguimiento y valoración de las ideas propuestas.

## **Aprendizaje a partir de Errores y Lecciones Aprendidas**

Los colaboradores reconocen que la organización promueve el aprendizaje y que existe disposición para analizar situaciones y corregir procesos. Muchos mencionan haber aprendido de dificultades, experiencias pasadas y cambios implementados. No obstante, también se identifican comentarios que indican que no siempre se aprovechan las lecciones aprendidas y que ciertos errores se repiten con frecuencia. Esto refleja la necesidad de formalizar metodologías de aprendizaje institucional, seguimiento de mejoras y evaluaciones sistemáticas posteriores a los proyectos o actividades. El análisis evidencia que la voluntad existe, pero falta estructura para convertir las lecciones aprendidas en cambios sostenibles que se integren en los procesos organizacionales.

## **Alineación entre Áreas y Trabajo en Equipo**

Este es uno de los aspectos con mayores oportunidades de mejora. Los colaboradores señalan dificultades en la coordinación entre áreas, falta de alineación y, en ocasiones, duplicidad o sobrecarga de tareas en ciertos roles. Algunos comentarios resaltan que los líderes terminan realizando gran parte del trabajo para asegurar que los objetivos se cumplan, lo cual indica un desequilibrio en la distribución de responsabilidades. Se mencionan reprocesos, deficiencias en la comunicación interáreas y desconexión entre equipos que operan bajo lógicas distintas. Aunque hay áreas específicas donde el trabajo fluye adecuadamente, la percepción global indica que la organización requiere fortalecer mecanismos de articulación, claridad de roles, procesos compartidos y objetivos comunes que guíen la acción colectiva.

## **Disponibilidad de Herramientas y Recursos**

La mayoría de los colaboradores señala que cuentan con herramientas suficientes para ejecutar sus funciones. No obstante, también se identifican oportunidades de mejora

relacionadas con la disponibilidad, actualización y eficiencia en el uso de los recursos entregados.

Otros comentarios apuntan a la falta de ciertos insumos, acompañamiento técnico o sistemas de apoyo que permitan mejorar la productividad y la calidad del trabajo. Además, se señala que las herramientas disponibles no siempre se utilizan de manera adecuada, lo que indica la necesidad de mejorar la gestión del tiempo, la priorización y el uso eficiente de recursos.

### **Recomendación de la Organización**

En términos generales, los colaboradores están dispuestos a recomendar la organización, especialmente debido a su enfoque humano, su impacto social y su propósito alineado con valores comunitarios. Algunos incluso mencionan que ya han recomendado la organización a otros. Sin embargo, también hay quienes indican que la recomendarían, pero aclarando los retos y desafíos internos. Esto muestra que existe orgullo por la misión y visión organizacional, pero no necesariamente una experiencia interna uniforme.

### **Orgullo de Pertenecer**

La gran mayoría de colaboradores se siente orgullosa de pertenecer a la organización, especialmente por su enfoque humano, compromiso comunitario y la misión agroecológica. Se destacan experiencias de crecimiento personal, gratitud por las oportunidades vividas y coherencia con los valores individuales. Aun así, algunos colaboradores señalan que este orgullo convive con la consciencia de que aún hay procesos internos por mejorar. Esto refleja una percepción madura y realista: existe sentido de pertenencia, pero también claridad sobre los desafíos.

### **Trato Equitativo y no Discriminación**

Este tema revela percepciones diversas. Si bien varios colaboradores indican que no han percibido discriminación y que en general se promueve el trato equitativo, también surgen observaciones sobre preferencias, vínculos familiares y dinámicas que pueden interpretarse

como desigualdades. Algunos señalan que ciertas prácticas heredadas pueden tener tintes de discriminación y que no todas las personas sienten un trato igualitario. Este hallazgo es crucial, ya que señala la necesidad de revisar prácticas internas, asegurar la transparencia en decisiones y promover una cultura basada en la equidad, el respeto y la meritocracia.

Del análisis de las observaciones se concluye que la organización posee una identidad fuerte, humana y comprometida, que genera orgullo, sentido de pertenencia y motivación en la mayoría de sus colaboradores. Sin embargo, también enfrenta retos importantes asociados a:

- Estructuración de rutas de crecimiento profesional
- Reconocimiento formal y equitativo de logros
- Alineación y articulación entre áreas
- Uso eficiente de recursos
- Creación de espacios equitativos de participación y confianza
- Prevención de prácticas que puedan ser percibidas como trato desigual

El ambiente laboral está marcado por solidaridad, calidez humana y compromiso, pero aún necesita fortalecer procesos internos, mecanismos de gestión y prácticas de liderazgo para consolidar una cultura laboral coherente, eficiente y equitativa.

## Conclusiones

Esta investigación permitió evidenciar que la empresa ANEI cuenta con una identidad institucional sólida y un fuerte sentido de pertenencia entre los colaboradores, lo cual se refleja en los altos puntajes relacionados con orgullo, compromiso y clima laboral.

Sin embargo, a pesar del ambiente positivo, los resultados muestran que existen brechas significativas en aspectos clave de la gestión organizacional, especialmente en comunicación interáreas, reconocimiento, trato equitativo y claridad de procesos.

El análisis de la investigación permitió identificar que el liderazgo actual presenta un alto nivel de centralización, lo que genera dependencia excesiva de la gerencia y limita la autonomía de las coordinaciones territoriales y misionales.

El análisis cuantitativo evidencia que, aunque existe un sentido de pertenencia alto y orgullo por la organización (preguntas 10 y 11 con promedios de 4.3 y 4.5 – calificación Excelente), existen varias dimensiones críticas que se encuentran “En alerta”, lo que confirma la presencia de vacíos en el modelo de liderazgo actual.

La interpretación cualitativa confirma que el liderazgo actual carece de mecanismos sistemáticos para reconocer logros, gestionar el aprendizaje y fortalecer la autonomía, lo que limita la innovación y la productividad en las áreas misionales y territoriales.

La evidencia recolectada permite concluir que ANEI posee una identidad institucional sólida, pero necesita evolucionar hacia un liderazgo más distribuido, formativo y estratégico que garantice equidad, participación, comunicación efectiva y alineación interáreas.

Desde el diseño y análisis de los resultados, la combinación de la encuesta tipo Pulso, el promedio por dimensión y la interpretación cualitativa permitió identificar patrones claros: existe un ambiente emocional positivo, pero un liderazgo operativo débil y fragmentado

### Lista de Referencias

- Alberto. (2020, 29 de septiembre). Desarrollo de Talento Humano en las Organizaciones. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo RRHH.  
<https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-de-talento/> (S/f). Educa.co. Recuperado el 7 de septiembre de 2025, de  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/60390/AnalisisdelaculturaorganizacionaldeJuanValdezysupapelesencialensuexitoempresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alqarni, N. M., McLaughlin, P., Al-Ashaab, A., & Aziz, N. A. (2022). Factors influencing organizational culture to facilitate radical innovation in mature manufacturing organizations. *Journal of Innovation & Business Best Practice*, 2022, 1–14.  
<https://doi.org/10.5171/2022.753469>
- Alvarez, A. E., & Llerena, W. T. (2023). Liderazgo y Desarrollo Sostenible en la cadena de valor del cantón Pangua, Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(1), 104-113.
- Alvero Pérez, Y., & Tillan Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135.
- Ayman, R., Chemers, M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167.  
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90032-2)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bibiana, G. G. K. (2023, 4 diciembre). Análisis de la cultura organizacional de Juan Valdez y su papel esencial en su éxito empresarial.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/60390>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Guías informativas para el registro de entidades sin ánimo de lucro – ESAL. <https://www.ccb.org.co/tramites-y-consultas/modelo-actas-guias-informativas/guias-informativas-esal> [\[Guías Regi...cro - ESAL\]](#)

Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (s.f.). Normatividad entidades sin ánimo de lucro. <https://camarasai.org/servicios-registrales/entidades-sin-animo-de-lucro/normatividad-entidades-sin-animo-de-lucro/> [\[Normativid...de San ...\]](#)

Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156.

Charismatic leadership – BusinessBalls.com. (s. f.). BusinessBalls: Leadership, Compliance, Soft Skills Training. <https://www.businessballs.com/leadership-styles/charismatic-leadership/>

Cela, M. (2024). Organisational culture and its role in driving innovation: A qualitative study exploring how organisational culture drives innovative practices within organisations [Master's thesis, Copenhagen Business School]. CBS Research Portal.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Collante, A. J., & Flores, M. V. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>

Correa Vásconez, M. E., Guanoluisa Cuchipe, A. N., Safla Sandoval, J. P. ., & Tinajero

Jiménez , M. R. . (2024). *El liderazgo organizacional en las asociaciones rurales del*

Cantón Latacunga. RECIMUNDO, 8(Especial), 252–264.

[https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(especial\).octubre.2024](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(especial).octubre.2024)

Covey, S. R., & Pentelides, O. (1993). El liderazgo centrado en principios. Madrid: paidos.

¿Cuál es el perfil profesional de un coordinador de área? (2025, 1 de agosto). Euroinnova

Educación Online Internacional. <https://www.euroinnova.com/profesion/coordinador-de-area>.

Cultura organizacional: qué es y cómo definirla correctamente. (20 de febrero de 2019). Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo RRHH.

<https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/>

De Ciencias Económicas UdeA, F. (s. f.). Tendencias de talento humano- Colcafe.

Slideshare. <https://es.slideshare.net/slideshow/tendencias-de-talento-humano-colcafe/62436531#2>

Diversio. (2023, Junio 15). Más allá de las encuestas anuales: Cómo las encuestas de pulso impulsan el cambio en tiempo real. Diversio. <https://diversio.com/how-pulse-surveys-drive-real-time-change/>

Employee Benefits. (2023, Septiembre 18). Avo Consulting presenta encuestas de pulso para comprender el compromiso de los empleados. Employee Benefits.

<https://employeebenefits.co.uk/employee-engagement/avo-consulting-introduces-pulse-surveys-to-understand-employee-engagement/220354.article>

Escandón-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios Gerenciales, 32(137), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.

Feder, M. (5 de julio de 2022). Liderazgo autocrático: Definición, beneficios y ejemplos.

Universidad de Phoenix. <https://www.phoenix.edu/blog/what-is-autocratic-leadership.html>

Gómez-Pinzón Abogados S.A.S. (2024). Guía legal para entidades sin ánimo de lucro 2024–2025. Compartamos con Colombia. <https://compartamos.org/wp-content/uploads/2024/10/Guia-legal-para-entidades-sin-animo-de-lucro-2024-2025-2.pdf>  
[\[Para las e...n Colombia\]](#)

González Escalante, T. (2024). Las organizaciones cafetaleras de comercio justo en Chiapas: liderazgo, estructuras internas y aprendizajes colectivos (Doctoral dissertation, Universidad Veracruzana. Instituto de Investigaciones Histórico Sociales. Región Xalapa).

Great Place to Work®. (2024, abril 2). Medición del impacto de las encuestas de pulso: cómo las principales empresas traducen la retroalimentación en resultados comerciales. Great Place to Work Institute. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/measuring-the-impact-of-pulse-surveys-how-top-companies-translate-feedback-into-business-results>

Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2), 416–437.  
<https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0245>

Ibm. (2024, 29 febrero). Desarrollo de talento. ibm. <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/talent-development>

Instituto Adecco. (2019, 4 de diciembre). La Diversidad Empresarial En Beneficio De La Riqueza De Talento. Instituto Adecco.

<https://www.adecoinstitute.es/articulos/importancia-de-la-diversidad-empresarial-en-beneficio-de-la-riqueza-de-talento/>

Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do*. Harvard Business Review Press

Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, 54(4), 49–58.

Motivación laboral. (2020, 23 de julio). Calidades. <https://www.qualtrics.com/es-es/gestion-de-la-experiencia/empleados/motivacion-laboral/>

Morales, P. (2021). Normatividad aplicable a entidades sin ánimo de lucro. *Asuntos Legales*.  
<https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/paula-morales-507121/normatividad-aplicable-a-entidades-sin-animo-de-lucro-3165217> [\[Normatividad...o de lucro\]](#)

Ortega, C. (2021, 21 de junio). Qué es el clima organizacional. Características e importancia. *Pregunta Pro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.

Pazmiño, A. M. A., Poma, M. E. L., Cárdenas, C. V. G., & Ordoñez, L. H. T. (2020). *Administración de empresas. Elementos básicos*. Infinite Study.

Ramos Moreno, D. C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.

Rubio, P. R., & Villalobos, H. F. H. (2019). Impacto de la comunicación intercultural en la competitividad para las empresas de la industria cervecera en Ciudad Juárez. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7494322>

¿Qué es la competitividad empresarial y cuál es su importancia? (2023, 14 de agosto).

Universidad Europea; Universidad Europea | Universidad presencial (Madrid, Valencia,

Alicante, Canarias, Málaga) y Online.

<https://universidadeuropea.com/blog/competitividad-empresarial/>

¿Qué es la salud laboral? (25 de enero de 2019). Salud Laboral y Discapacidad.

<https://saludlaboralydiscapacidad.org/salud-laboral/que-es/>

Riquelme-Castañeda, Jaime A., Pedraja-Rejas, Liliana M., & Vega-Massó, Roberto A.. (2020).

El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. Formación universitaria, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Santiago Rejón, I.S. y Barrera Cámara, R. A.(2026). Comunicación y liderazgo como estrategias para mejorar el ambiente organizacional en centros educativos[Communication and leadership as strategies to improve the organizational environment in educational centers]. European Public & Social Innovation Review, 11, 01-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2040>

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. (2022). Guía para la elaboración de estatutos de entidades sin ánimo de lucro.

[https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2022-10/guia\\_para\\_la\\_elaboracion\\_de\\_estatutos\\_de\\_entidades\\_sin\\_animo\\_de\\_lucro.pdf](https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2022-10/guia_para_la_elaboracion_de_estatutos_de_entidades_sin_animo_de_lucro.pdf)

[\[GUIA PARA...O DE LUCRO\]](#)

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Singh, A., & Jha, S. (2024). Strategic leadership and team innovation: A qualitative study from the lens of leader–member exchange. International Journal of Productivity and Performance Management, 73(7), 2254–2283. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2023-0408>

- Tafurt, M. (2023, 18 de septiembre). Desarrollo de talento: Qué es, importancia y cómo abordarlo. Gente fresca . <https://freshpeople.team/hrfreaks/desarrollo-de-talento/>
- T. G. (2024, 23 octubre). La marca que cosecha y transforma el cacao honrando tradiciones familiares. ELESPECTADOR.COM. <https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/la-marca-que-cosecha-y-transforma-el-cacao-honrando-tradiciones-familiares/>
- Tetrick, L. E., & Haimann, C. R. (2014). Employee recognition. En Workplace well-being (Capítulo 8). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118469392.ch8>
- Tróchez, D. X. S., Ordoñez, L. B. P., de la Torre Solarte, G., & de Popayán, F. U. (2022). El sector cafetero en el suroccidente colombiano, referencia de liderazgo empresarial del Cauca. Fundación Universitaria de Popayán. URL: <https://www.researchgate.net/publication/363281190>.
- Universidad Cooperativa de Colombia. (2022, 26 de agosto). La U. Cooperativa recibió reconocimiento por trabajo con cafeteras. La Nación. <https://www.lanacion.com.co/la-u-cooperativa-recibio-reconocimiento-por-trabajo-con-cafeteras/>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7th ed.)*. Pearson.