

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras



El liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras del municipio de Toca, Departamento de Boyacá.

Cesar Hernando Tovar Prieto. ID 488123

Gabriel Roberto Villamizar Álvarez. ID 627949

Heidelber Pizarro de Armas. ID 554718

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Sublínea de investigación: Liderazgo, comunicación y emprendimiento con sentido social

mayo de 2023

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

El liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras del municipio de Toca, Departamento de Boyacá.

Cesar Hernando Tovar Prieto

Gabriel Roberto Villamizar Álvarez

Heidelber Pizarro de Armas

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en gerencia de la innovación en proyectos

Asesor(a)

Oscar Giovanni Rojas Rojas

Mgs. En Innovación

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

mayo de 2023

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

### **Dedicatoria**

A nuestras familias por su amor y apoyo que nos acompañaron y motivaron para alcanzar un feliz término, pasar muros fueron los ejemplos de constancia y entereza, los retos forman parte de todo ser humano, de ellos entendí y comprendí que los sueños se realizan y más si Dios siempre está con nosotros.

Todos los que nos ofrecieron su apoyo incondicional en el camino del logro obtenido, sus oraciones, lecciones y palabras alentadoras que acompañaron que nuestros sueños se cumplan.

Quiero dedicar esta investigación a todas las personas que desde su lugar y origen la academia, su componente social y ambiental, las entidades y personajes públicos y privados que hicieron que los momentos difíciles fueran fáciles de sobrellevar y pasar, gracias a todos los que contribuyeron a nuestro logro.

Heidelber, Cesar y Gabriel.

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

### **Agradecimientos**

Queremos ofrecer nuestros agradecimientos a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por siempre confiar en nosotros, ofrecer las oportunidades de crecimiento integral en esta etapa particular para cada uno de los integrantes de este equipo multidisciplinario que se comprometió humana, social y profesionalmente, crecer con la fuerza del conocimiento y expresarlo a la comunidad, resultado de la investigación para el crecimiento en comunidad que serán la empatía generada en este documento para un sector del que tanto hemos recibido en todas las épocas, para dar un documento que visibiliza la dinámica agrícola en una región que sus raíces y su pasado y presente son abonos para futuros de estimulación para que trascienda en el tiempo.

A todos los docentes en cabeza de la Dra. Maritza Arias Hernandez, directora del programa, que influyeron positivamente en nuestro trasegar, de nuevos conocimientos y aprendizajes que nos permitan aportar a la comunidad para el uso de los resultados y su crecimiento.

A nuestros guías en la etapa de consolidación del documento final para su divulgación Mgtr. Nancy Cruz, Mgtr. Jaime Alejandro Gómez y Mgtr. Oscar Rojas. Y a la Rectoría Virtual y a Distancia y su decanatura del Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos, que hicieron posible la culminación de este trabajo de grado.

Finalmente, gracias a Dios.

# Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Lista de tablas .....   | 9  |
| Lista de Figuras .....  | 10 |
| Lista de Graficas .....   | 11 |
| Lista de anexos.....  | 12 |
| Resumen.....  | 13 |
| Abstract .....  | 15 |
| Introducción .....  | 17 |
| 1. Planteamiento del Problema.....  | 19 |
| 1.1 Descripción del problema .....  | 19 |
| 1.1.1. Contexto Global .....  | 21 |
| 1.1.2. Contexto Regional.....   | 21 |
| 1.1.3. Contexto Local.....  | 26 |
| 1.1.3.1. Bavaria Sab-Miller.....  | 26 |
| 1.1.3.2. Euroamerican Fruits Ltda – PULPIYA.....  | 26 |
| 1.1.3.3. Frutas Comerciales S.A.....  | 26 |
| 1.1.3.4. Comercializadora Boyacense R&G Ltda.....                                       | 27 |
| 1.1.3.5. Agrícola Puntalarga- Luis Hernando Sánchez.....                                | 27 |
| 1.1.3.6. La Gran Cosecha.....   | 27 |
| 1.1.3.7. OCATI S.A. - Acceso Oferta Local Colombia.....                                 | 27 |
| 1.1.3.8. NOVACAMPO S.A.....   | 27 |
| 1.1.3.9. Acceso Colombia de la Fundación Willim j. Clinton - Luis Hernando Sánchez..... | 27 |
| 1.2 La pregunta de investigación .....  | 30 |
| 1.3 Los objetivos de investigación.....   | 30 |
| 1.3.1 Objetivo general.....   | 30 |

# Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1.3.2    | Objetivos específicos .....                   | 30 |
| 1.4      | Justificación de la investigación .....       | 31 |
| 2.       | REVISIÓN LITERARIA .....                      | 33 |
| 2.1.     | Estado del Arte.....                          | 33 |
| 2.1.1.   | El liderazgo en la agricultura .....          | 33 |
| 2.2.     | Marco Teórico.....                            | 35 |
| 2.2.1.   | Conceptos sobre Liderazgo .....               | 35 |
| 2.2.2.   | Tipo de Liderazgo .....                       | 37 |
| 2.2.3.   | Los Tipos de Liderazgo de Goleman .....       | 37 |
| 2.2.3.1. | Liderazgo coercitivo o autoritario.....       | 38 |
| 2.2.3.2. | Liderazgo Democrático.....                    | 38 |
| 2.2.3.3. | Liderazgo Afiliativo.....                     | 38 |
| 2.2.3.4. | Liderazgo Visionario u Orientativo. ....      | 38 |
| 2.2.3.5. | Liderazgo Timonel.....                        | 38 |
| 2.2.3.6. | Liderazgo Coach.....                          | 39 |
| 3.       | Metodología .....                             | 40 |
| 3.1.     | Enfoque y alcance de la investigación .....   | 40 |
| 3.1.1.   | Enfoque de investigación Mixto .....          | 40 |
| 3.1.1.1. | Enfoque cualitativo.....                      | 41 |
| 3.1.1.2. | Enfoque cuantitativo.....                     | 42 |
| 3.1.2.   | Alcance Descriptivo de la investigación ..... | 42 |
| 3.2.     | Población y Muestra .....                     | 43 |
| 3.2.1.   | Definición de la población .....              | 43 |
| 3.2.2.   | Cálculo y selección de la muestra .....       | 44 |
| 3.3.     | Instrumentos.....                             | 46 |

# Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

|  |    |
|--|----|
| 3.3.1. El cuestionario .....                           | 47 |
| 3.3.2. La entrevista.....                              | 48 |
| 3.4. Descripción de procedimientos .....               | 48 |
| 3.4.1. Técnicas de recolección de datos .....          | 48 |
| 3.4.2. Encuesta tipo escala de Likert.....             | 49 |
| 3.4.3. Entrevista Semiestructurada.....                | 56 |
| 3.4.4. Confiabilidad.....                              | 57 |
| 3.4.5. Validez .....                                   | 57 |
| 3.4.6. Objetividad.....                                | 58 |
| 3.5. Análisis de información .....                     | 58 |
| 3.5.1. Estadística Descriptiva.....                    | 63 |
| 3.5.1.1. Estilo de liderazgo Autocrático.....          | 64 |
| 3.5.1.2. Estilo de liderazgo Democrático.....          | 65 |
| 3.5.1.3. Estilo de liderazgo Visionario.....           | 66 |
| 3.5.1.4. Estilo de liderazgo Timonel.....              | 67 |
| 3.5.1.5. Estilo de liderazgo Coach.....                | 69 |
| 3.5.1.6. Análisis Cualitativo.....                     | 70 |
| 3.5.2. Inferencias.....                                | 71 |
| 3.6. Consideraciones éticas .....                      | 73 |
| 3.6.1. Análisis de consideraciones éticas .....        | 73 |
| 3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización ..... | 74 |
| 4. Hipótesis .....                                     | 75 |
| 4.1. Las variables .....                               | 75 |
| 4.2. Planteamiento de hipótesis.....                   | 75 |
| 5. Resultados .....                                    | 76 |

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

- 5.1. Contraste con el marco teórico..... 76
- 5.2. Contraste con la hipótesis ..... 76
- 5.3. Análisis del Objetivo general ..... 77
- 5.4. Análisis de los Objetivos específicos ..... 77
- 6. Conclusiones ..... 79
- Referencias..... 81
- Anexos ..... 85



# Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

## Lista de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Tipos de técnicas de investigación.....                                       | 49 |
| Tabla 2 Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Autocrático .....               | 50 |
| Tabla 3 Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Democrático .....               | 51 |
| Tabla 4 Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Visionario .....                | 53 |
| Tabla 5 Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Timonel .....                   | 54 |
| Tabla 6 Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Coach.....                      | 55 |
| Tabla 7 Tabla de preguntas y dimensiones .....  | 59 |
| Tabla 8 Tabla de codificación de respuestas (1 a 20)- respuestas por encuestado.....  | 61 |
| Tabla 9 Tabla de codificación de respuestas (21 a 40)- respuestas por encuestado..... | 62 |
| Tabla 10 Variable: Percepción del estilo de liderazgo Autocrático .....               | 64 |
| Tabla 11 Variable: Percepción del estilo de liderazgo Democrático .....               | 65 |
| Tabla 12 Variable: Percepción del estilo de liderazgo Visionario .....                | 66 |
| Tabla 13 Variable: Percepción del estilo de liderazgo Timonel .....                   | 67 |
| Tabla 14 Variable: Percepción del estilo de liderazgo Coach.....                      | 69 |
| Tabla 15 Matriz cualitativa de categorías de análisis.....                            | 71 |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Histórico de área, producción y rendimiento para cereales y leguminosas en Colombia - año 2022. ....    | 23 |
| Figura 2. Comparativa departamental de área para cereales y leguminosas en Colombia - año 2022.....               | 23 |
| Figura 3. Histórico de rendimiento para cereales y leguminosas en Colombia - año 2022.....                        | 24 |
| Figura 4. Histórico de producción y área semestral para cereales y leguminosas en Colombia para el año 2022.....  | 24 |
| Figura 5. Histórico de área, producción y rendimiento semestral para cereales y leguminosas en Boyacá – 2022..... | 25 |
| Figura 6. Ubicación del Municipio de Toca, Departamento de Boyacá.....  | 29 |

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

**Lista de Graficas**

|   |    |
|---|----|
| Gráfica 1 Histograma de distribución – Estilo Autocrático ..... | 64 |
| Gráfica 2 Gráfica circular – Estilo Autocrático .....           | 64 |
| Gráfica 3 Histograma de distribución – Estilo Democrático ..... | 65 |
| Gráfica 4 Gráfica circular – Estilo Democrático.....            | 66 |
| Gráfica 5 Histograma de distribución – Estilo Visionario .....  | 67 |
| Gráfica 6 Gráfica circular – Estilo Visionario .....            | 67 |
| Gráfica 7 Histograma de distribución – Estilo Timonel .....     | 68 |
| Gráfica 8 Gráfica circular – Estilo Timonel.....                | 68 |
| Gráfica 9 Histograma de distribución – Estilo Coach.....        | 69 |
| Gráfica 10 Gráfica circular – Estilo Coach.....                 | 70 |
| Gráfica 11 Análisis correlacional entre dimensiones.....        | 72 |

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

### **Lista de anexos**

Anexo A. Certificación FENALCE

Anexo B. Matriz de Categorización de Variables

Anexo C. Acta de registro de asistencia a entrevistas

Anexo D. Encuesta realizada

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

## **Resumen**

El municipio de Toca, departamento de Boyacá fue escogido para esta investigación como referente en la producción agrícola en Colombia.

La Federación Nacional de Cultivadores de Cereales (FENALCE), entidad que acompaña y orienta esta investigación, recomendó este municipio para realizar el desarrollo del proyecto, Toca, es un referente económico y cultural de vocación en la producción de papa, cebolla, habas, arvejas, hortalizas, a nivel nacional.

La dinámica actual de producción de alimentos a nivel mundial se encuentra en estado de incertidumbre, los mercados y producción de alimentos se están viendo afectados por situaciones sin control, una de ellas causó gran afectación, y fue la pasada pandemia por emergencia sanitaria global por COVID-19, donde hubo escasez de suministros tanto de importación y exportaciones de alimentos a nivel mundial, de materias primas agrícolas e insumos; se suma la guerra actuales entre Rusia y Ucrania, las presiones económicas de las grandes potencias mundiales y la recesión económica a nivel mundial, van de la mano con el comercio y el precios de los alimentos. Las acciones descritas anteriormente afectan directa e indirectamente a Colombia.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), en el Marco estratégico de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) para los años 2022-2031, sugieren que hay que transformar los sistemas alimentarios de todo el

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

mundo para que sean más eficientes, inclusivos y resilientes, estimulando la seguridad y seguridad alimentaria.

*Palabras clave: Seguridad alimentaria, agricultor, liderazgo, Cambio Organizacional, producción agrícola.*

# Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

## **Abstract**

The municipality of Toca, department of Boyacá was chosen for this research as a reference in agricultural production in Colombia.

The National Federation of Cereal Growers (FENALCE), an entity that accompanies and guides this research, recommended this municipality to carry out the development of the project, Toca, Department of Boyacá, is an economic and cultural reference of vocation in potato production, wheat, barley, corn, bighead onion, beans, peas, vegetables, nationwide.

The current dynamics of food production worldwide is in a state of uncertainty, markets and food production are being affected by uncontrolled situations, one of which caused great affectation, and it was the last pandemic due to a global health emergency due to the COVID-19, where there was a shortage of supplies both for imports and exports of food worldwide, of agricultural raw materials and inputs; Add the current war between Russia and Ukraine, the economic pressures of the great world powers and the global economic recession, go hand in hand with trade and food prices. The actions described above directly and indirectly affect Colombia.

The Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), the United Nations (UN), Non-Governmental Organizations (NGOs), in the Strategic Framework of the United Nations Food and Agriculture Organization (FAO) ) for the years 2022-2031, suggest that food systems around the world must be transformed to make them more efficient, inclusive and resilient, stimulating food security and sovereignty.

Liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en tres organizaciones agricultoras

Keywords: Food Security, farmers, leadership, Organizational Change, agricultural production.



## **Introducción**

“Juntarse es un comienzo. Seguir juntos es un progreso. Trabajar juntos es un éxito”

(Ford, 1891)

Las organizaciones o asociaciones de agricultores en Colombia existen desde la misma fundación de la República en el año de 1918, con la creación por decreto constitucional de las “Juntas de Agricultores”, que buscaban representar a los agricultores ante la naciente nación para fomentar el desarrollo agropecuario del país. Tiempo después se funda la actual Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), asociación gremial conformada por entidades, asociaciones y organizaciones de producción agrícola y pecuaria de Colombia.

Toca, Municipio ubicado en el centro del departamento de Boyacá es un ejemplo de desarrollo agropecuario. Considerado tiempos atrás como el municipio espiga de Colombia, por su liderazgo en la producción de cereales, es hoy un territorio que conserva aún su vocación agrícola a través del cultivo de productos como papa, maíz, cebada, cebolla, trigo, fríjoles y hortalizas entre otros. En este municipio existen varias organizaciones agropecuarias que han sido creadas por familias, vecinos y amigos con el fin de unir esfuerzos para poder sacar adelante sus cultivos, buscando apoyo estatal y atrayendo inversión privada que les permita mejorar sus técnicas y herramientas de producción, lo que les permita ser más eficientes, competitivos y así aumentar sus ingresos.

Bajo las anteriores consideraciones, con el presente proyecto de investigación se pretende identificar cuáles son los tipos o estilos de liderazgos con mayor incidencia en tres organizaciones de productores agrícolas ubicados en el Municipio de Toca – Boyacá. Así mismo, se busca analizar cómo puede incidir este liderazgo (positiva o negativamente) sobre la producción agrícola en dichas organizaciones.

En el capítulo 1, se describe la problemática a analizar, realizando una descripción el problema en los contextos global, regional y local. Así mismo, se plantea una pregunta de investigación junto con el objetivo general y los objetivos específicos. Para finalizar con una justificación de la investigación.

En el capítulo 2, se revisará la literatura existente relacionada con los diferentes estilos de liderazgo, analizando el estado del arte de este tema y presentando el marco teórico correspondiente.

En el capítulo 3, se describirá la metodología establecida para el desarrollo de la investigación. En este, se definirán y describirán el enfoque, el alcance, la población, la muestra y los instrumentos a utilizar durante la investigación. Para terminar, realizando el análisis de los datos recolectados.

En el capítulo 4, se establecerán la hipótesis de investigación y la variable que será analizada, para contrastarlas en capítulo 5 con los resultados de la investigación.

Finalmente, el capítulo 6 presentará las conclusiones a las que se llegaron tras el desarrollo de toda la investigación.

## **1. Planteamiento del Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

El planteamiento del problema de investigación se basa en la escasez o falta de liderazgo por parte de tres organizaciones de agricultores del Municipio de Toca, lo que dificulta la producción y comercialización de sus productos generando altos costos de producción y baja rentabilidad.

Por años, el agro en Colombia ha venido con muchas dificultades de diferente índole, entre ellas se destacan los costos de los insumos, la intermediación en la comercialización de los productos y la falta de asociatividad de los productores. Esto ha llevado a que el cultivador campesino sea el eslabón más débil de esta cadena alimentaria.

El incremento de los precios en los insumos para el sector agropecuario ha sido noticia desde hace tiempo, de acuerdo con Minagricultura (2020):

Los precios de los insumos agropecuarios fueron afectados principalmente por el incremento en el precio internacional de materias primas, los fletes marítimos por la crisis de contenedores, la depreciación de la tasa de cambio, el incremento en la demanda de grandes consumidores como China e India, las medidas restrictivas por parte de algunos países exportadores de fertilizantes por el COVID-19 y últimamente por el conflicto entre Rusia y Ucrania.

Así mismo, el DANE en uno de sus boletines técnicos indica: DANE (2022) “En cuanto a la variación de los precios de los insumos agrícolas, se resalta el grupo de los herbicidas, donde el 68,60% de estos insumos presentaron un incremento en el precio frente al reportado en abril de 2022”.

De igual manera, una de las causas de los elevados precios de los alimentos es la intermediación, que no es más que la múltiple reventa de un producto desde que sale de la finca del productor hasta el consumidor final. De acuerdo con (Portafolio, 2020) “hay casos en los que se registran hasta seis intermediarios antes de que un producto llegue al consumidor final, lo que afecta la rentabilidad del agricultor e incrementa el precio final”. Así mismo lo indica (Universidad de Antioquia, 2021) “los intermediarios, sería uno de los problemas que más perjudica las condiciones de producción y comercialización de los agricultores en Colombia, pues impide que los productores accedan a precios justos para que justifique su inversión y mano de obra”.

Por otra parte, la asociatividad entre los agricultores especialmente los más pequeños se hace muy difícil, y esto puede ser debido, de acuerdo con Castro (2014) “los costos de transacción, los costos de aprendizaje y la tensión que aparece entre los actores más altruistas y los más egoístas por diferentes grados de participación y compromiso”. Esto se refleja en acciones o comportamientos como el individualismo y la desconfianza.

De acuerdo con lo anterior, este equipo investigador considera que la falta de liderazgo en el sector agropecuario es un factor que dificulta el acceso a nuevos mercados, la formalización del trabajo, la competitividad, la visibilidad y el reconocimiento de las personas que laboran en el campo.

Con la concepción de oportunidades para un futuro agroalimentario resiliente, equitativo, seguro y amistoso con el entorno socio ambiental, obtendremos líderes agrícolas que aporten, motiven y confíen en sus decisiones, directrices y lineamientos para fortalecer y mejorar los entornos de índole social, ambiental y económico, para producir responsable y eficientemente un desarrollo equitativo a nivel local y regional, siendo ejemplo de liderazgo en la productividad agrícola efectiva.

### ***1.1.1. Contexto Global***

Las directrices mundiales están diseñadas para integrar los objetivos y las metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con las estrategias y las políticas nacionales, siendo incluyentes entre los sectores público y privado con inversionistas, investigadores y técnicos para que trabajen en la Industria de la alimentación y la agricultura en el desarrollo rural con visión común para la alimentación en el futuro y de esta manera alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Es así como Estados Unidos es uno de los mayores líderes mundiales en la producción agropecuaria en una amplia gama de productos generando gran influencia en los precios de muchos productos básicos. Esto en parte como consecuencia de los altos subsidios que tiene el gobierno para con los productores, así como la altísima tecnificación del campo.

### ***1.1.2. Contexto Regional***

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), ha generado diversas estrategias para incentivar el liderazgo agrícola en las Américas. Entre estas se encuentran el programa de *equidad de género y juventudes* que busca incentivar y aumentar la participación de las mujeres y los jóvenes en la toma de decisiones en sus organizaciones, así como en el sector público, disminuyendo las brechas de equidad. Y uno de sus principales objetivos, de acuerdo con IICA (2022) es “Liderar una iniciativa en liderazgo joven en agricultura para las Américas, que involucre a las juventudes en la definición de la nueva generación de políticas públicas y en la toma de decisiones que contribuyan a la transformación de los sistemas agroalimentarios.”

Por otra parte, el desarrollo de la agricultura colombiana referente a la actividad económica siempre se relaciona con las dinámicas y las repercusiones sociales para todos los productores

agrícolas. Esto involucra que no se habla del sector rural en particular, pero toda la producción agrícola tiene presiones de extensión urbana, dinámicas sociales, vías de comunicación, comercialización, e intermediarios, que son los actores involucrados con el manejo final de los precios.

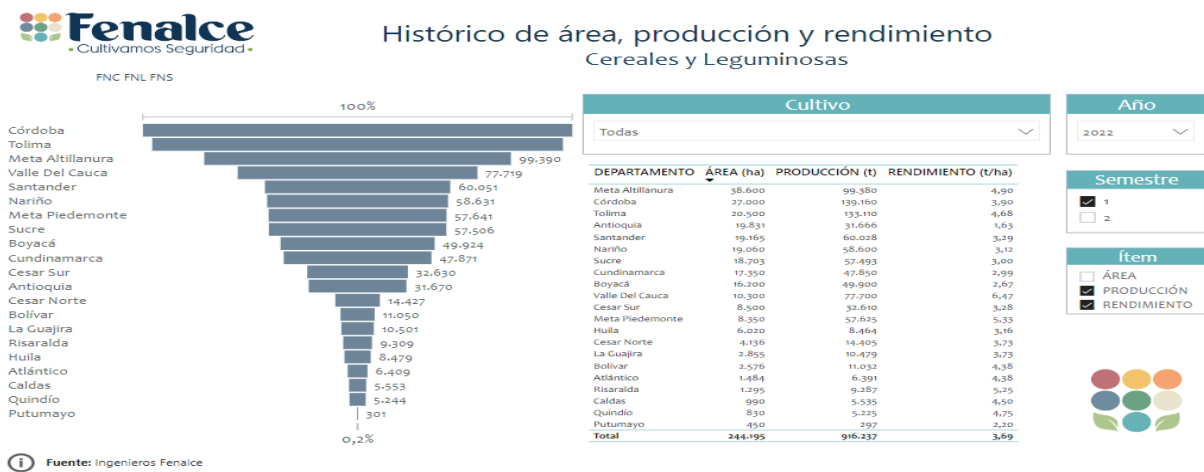
En la actualidad no se tiene un instrumento que sea participe en la medición de los factores mencionados líneas arriba, las diferentes oportunidades de desarrollo económico, la topográfica y orden social de los diferentes territorios influyen para que la agricultura sea más avanzada y productiva que en otros sectores donde se denota más atrasos y prácticas artesanales y empíricas, hablando geográficamente. En un escenario ideal la agricultura en Colombia debería tener una mirada transversal y comprensiva.

En el análisis minucioso de los impactos generados por los recientes programas que ha implementado el estado colombiano, se ha evidenciado que la asignación de los recursos económicos, físicos y aquellos enfocados en el desarrollo del talento humano, se encaminan al apoyo de proyectos que tiene alta posibilidad de generación productiva y económica en el menor tiempo (grandes productores), dejando de lado a los pequeños productores y el efecto que estos puedan ocasionar en el desarrollo de la agricultura.

En las figuras del 1 al 5 se presenta el histórico de producción y rendimiento por departamentos en el año 2022, así como la producción por semestre, resaltando la producción del departamento de Boyacá para cereales y leguminosas, de acuerdo con el reporte de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya (FENALCE).

**Figura 1.**

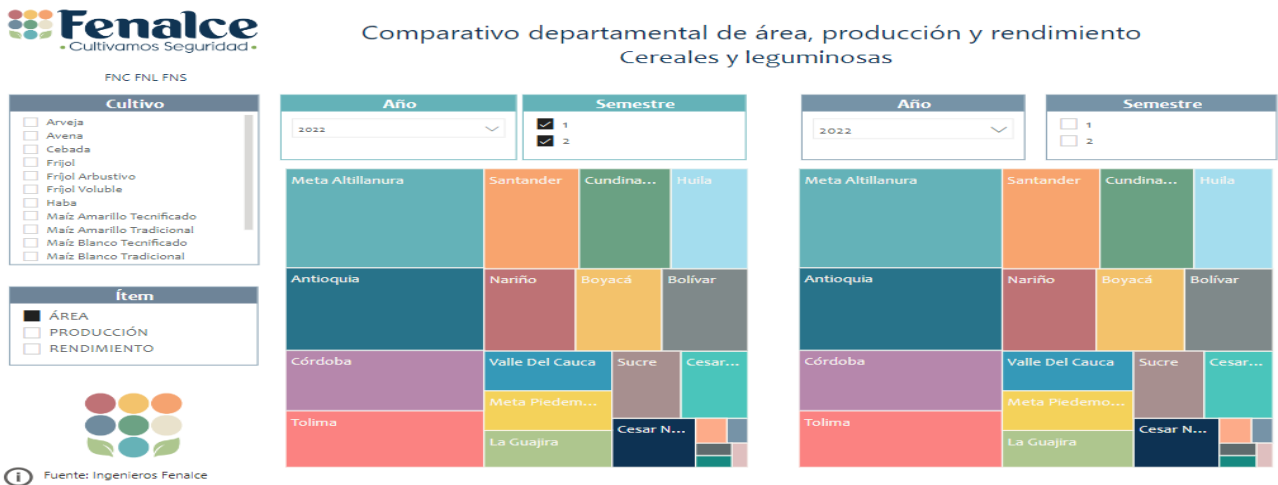
*Histórico de área, producción y rendimiento para cereales y leguminosas en Colombia - año 2022.*



Fuente: Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya (Fenalce 2022).

**Figura 2.**

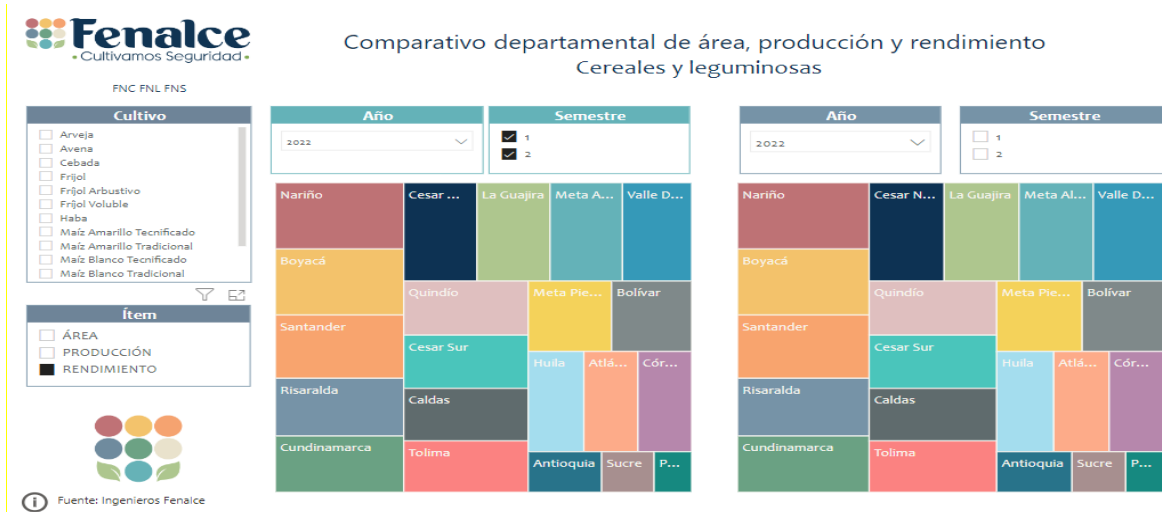
*Comparativa departamental de área para cereales y leguminosas en Colombia - año 2022.*



Fuente: Fenalce (2022).

**Figura 3.**

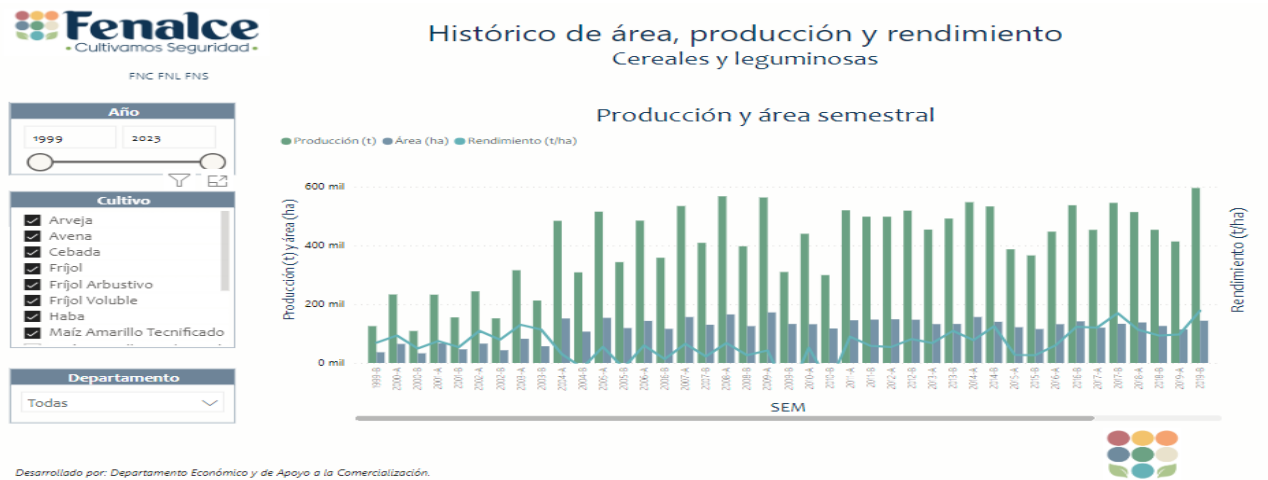
*Histórico de rendimiento para cereales y leguminosas en Colombia - año 2022.*



Fuente: Fenalce (2022).

**Figura 4.**

*Histórico de producción y área semestral para cereales y leguminosas en Colombia para el año 2022.*

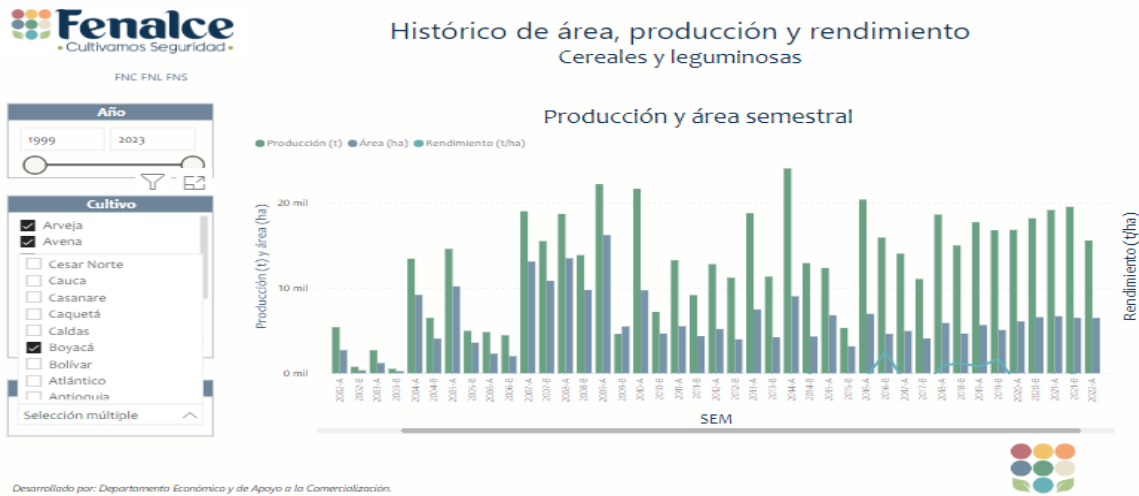


Fuente: Fenalce (2022).



**Figura 5.**

*Histórico de área, producción y rendimiento semestral para cereales y leguminosas en Boyacá – 2022.*



Fuente: Fenalce (2022).

A pesar de lo anterior, se encuentran algunos ejemplos de liderazgo agrícola. Como muestra se tienen los *Acuerdos de Crédito y Donación entre el Fondo Verde del Clima (GCF) y la Corporación Andina de Fomento – Banco de Desarrollo para América Latina (CAF)*, que benefician a Colombia y lo ubican como líder en la mitigación y adaptación de su agricultura al cambio climático. Este proyecto según IICA (2022):

“contribuirá así a reducir las emisiones de GEI en el sector en 9,3 millones de toneladas de CO2 equivalente, fortalecerá la capacidad de respuesta del sector agropecuario ante fenómenos extremos de variabilidad y cambio climático, reducirá las pérdidas en la producción, mejorará la competitividad del sector y garantizará en el mediano y largo plazo la seguridad alimentaria de los colombianos, con 967.997 hectáreas intervenidas.”.

### ***1.1.3. Contexto Local***

Según el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 “Por Toca lo hicimos bien y lo haremos mejor”, actualmente la producción agrícola en el Municipio de Toca se desarrollan diversas actividades y variedades de cultivos como: papa, cebada, cebolla cabezona y alverja, lo cual es considerado como un referente de éxito en comparación de la producción agrícola ejecutada en las anteriores administraciones.

El Ministerio de Agricultura a través de los proyectos de Alianzas productivas (PAAP), en convenio de la Gobernación de Boyacá, apoyó a los pequeños productores del cultivo de cebada cervecera *hordeum distichum* sp, variedad metcalfe en el municipio de Toca Boyacá, y un nuevo grupo de productores de Aso San Antonio San Cayetano.

Teniendo como referencia el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria – PDEA de la Gobernación de Boyacá, se han presentado casos de éxitos en el desarrollo de la producción agrícola en el municipio de Toca, las siguientes compañías han aportado en el mejoramiento del sector económico de la región:

#### **1.1.3.1. Bavaria Sab-Miller.**

Alianza para el mejoramiento productivo y competitividad de la asociación de productores de mora orgánica en el municipio de Gachantiva Boyacá.

#### **1.1.3.2. Euroamerican Fruits Ltda – PULPIYA.**

Alianza para el fortalecimiento del agronegocio de la Gulupa de Agrocamp En Sutamarchan Boyacá.

#### **1.1.3.3. Frutas Comerciales S.A.**

Producción y comercialización del cultivo de lulo en el municipio de Labranzagrande Boyacá.

**1.1.3.4. Comercializadora Boyacense R&G Ltda.**

Alianza para la producción y comercialización de cebolla de bulbo, mediante la aplicación de tecnologías de fertirriego con pequeños productores de los municipios de Nobsa, Paipa, Duitama, Sogamoso Y Tibasosa Boyacá.

**1.1.3.5. Agrícola Puntalarga- Luis Hernando Sánchez.**

Alianza para la producción y comercialización de durazno gran jarillo en 4 municipios del departamento de Boyacá.

**1.1.3.6. La Gran Cosecha.**

Alianza para el mejoramiento de la productividad del cultivo de uchuva en el municipio de Ramiriquí - Boyacá.

**1.1.3.7. OCATI S.A. - Acceso Oferta Local Colombia.**

Establecimiento de 29.6 hectáreas de aguacate hass con sistema de fertirriego para socios de procoaguafrut en el municipio de Buenavista Boyacá.

**1.1.3.8. NOVACAMPO S.A.**

Manejo agronómico en la producción y comercialización de papa en el municipio de Boyacá.

**1.1.3.9. Acceso Colombia de la Fundación Willim j. Clinton - Luis Hernando Sánchez.**

Fortalecimiento técnico y comercial del agro negocio de la zanahoria de Asosamaca en el municipio de Samacá Boyacá.

Histórica y popularmente se dio a comprender que Boyacá es territorio agrícola por excelencia, en el cual resaltan otras ocupaciones como la minería y el turismo. No obstante, es el

cultivo de papa el negocio mayorista y minorista el que representa gran porcentaje en el Producto Interno Bruto departamental.

Según los boletines técnicos de los años 2019 y 2020 de las Cuentas departamentales del DANE para el Producto Interno Bruto por departamento, Boyacá ocupó el noveno sitio en lo cual refiere al aporte del Producto Interno Bruto nacional. Para la década comprendida entre 2019 y 2020 su aporte representó el 2,7% del Producto Interno Bruto en Colombia, a una tasa de incremento anual, en lo cual respecta a aquel aporte, del 0,1%.

Las transformaciones sociales y económicas han obligado a la reformulación del problema del desarrollo, han traído consigo una conceptualización distinta del espacio, el sitio donde se suceden los procesos de relación comercial, ha adquirido novedosas connotaciones y deviene ahora en la manera de territorio.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023, El municipio de Toca está localizado al Noreste del departamento de Boyacá, a 27 km de Tunja, ciudad capital. El municipio está ubicado entre los 2.500 y 3.700 m.s.n.m y su temperatura promedio es de 13 grados centígrados.

En concordancia con el Plan de desarrollo del Municipio de Toca Boyacá 2020 al 2023, se deben tomar acciones que contemplen tener una producción agrícola que sea eficiente, eficaz y por lo tanto efectiva, bajando la presión socioambiental, recuperando los recursos naturales, los recursos de la tierra que hemos usado mal, como el agua, el suelo, teniendo buenas prácticas de agricultura responsable y de precisión, para poder lograr nuestros objetivos identificando los actores que permitan potencializar la innovación, mejorar los entornos productivos y construcción colectiva del territorio.

**Figura 6.**

*Ubicación del Municipio de Toca, Departamento de Boyacá.*

Provincia Centro



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC)

En cuanto a la población, las principales ocupaciones corresponden al sector primario de la economía, prioritariamente, a la agricultura y la ganadería, las cuales representan el 80% de la actividad económica. El municipio cuenta con 7.542,85 hectáreas dedicadas a la agricultura, que corresponden al 44.1 % de la superficie total de Toca, el 60% está siendo empleada para cultivos de tipo transitorio, en su orden, papa, cebada y trigo. El 40% restante, se emplea para actividades pecuarias, especialmente bovinos y porcinos. Según el Esquema de Ordenamiento Territorial del Municipio de Toca, menciona que antes de la papa, en la década del 70, los cultivos que tuvieron una importante bonanza, entre 1973 y 1975, fueron la cebada y el trigo.

Los agricultores se vieron estimulados por los bajos costos en la producción, y las mayores posibilidades de rendimientos se propiciaron con la articulación de la empresa cervecera para la compra de sus cosechas, lo cual originó un proceso de modernización que se tradujo en un auge de estos cultivos y en la compra de maquinaria (tractores y combinadas para cosechar cereales).

Del gran auge de la cebada, se derivó uno de los títulos que honrosamente registra Toca como "La Espiga de Oro de Colombia".

Según Sánchez y Sarquis (1986) en los años 75 y 76 la producción de la cebada se vio afectada y se produjo un rápido cambio a los cultivos de la papa como producto prioritario, pues ésta ocupaba el tercer renglón de los cultivos. A partir de ese momento se ha impulsado un auge en el cultivo del tubérculo, lo cual se manifiesta en un aumento significativo del área sembrada.

## **1.2 La pregunta de investigación**

¿Cuál es el liderazgo agrícola más prevalente en las organizaciones del municipio de Toca, Departamento de Boyacá?

## **1.3 Los objetivos de investigación**

### ***1.3.1 Objetivo general***

Caracterizar los estilos de liderazgo predominantes en tres de las organizaciones agrícolas del municipio de Toca, Departamento de Boyacá.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Identificar los estilos de liderazgo organizacional adoptados por las organizaciones agrícolas del municipio de Toca, Departamento de Boyacá.

Establecer que estilo de liderazgo organizacional ejerce una mayor influencia sobre las organizaciones agrícolas del municipio de Toca y como se manifiesta.

Estimar las implicaciones (incidencias) de la adopción de uno o más estilos de liderazgo que les permita a los agricultores del municipio de Toca mejorar su producción agropecuaria.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El alza generalizada del precio de los productos en nuestro país es ya una constante. Y es el costo de los alimentos uno de los factores que más golpea la economía de los colombianos. En lo relacionado con los productos provenientes del agro, estos incrementos son atribuidos a diferentes razones como los precios de los insumos (guerra entre Rusia-Ucrania), la ley de la oferta y la demanda (dinámicas internas) y los subsidios otorgados en algunos países productores a sus agricultores.

Algunas estadísticas de finales del año 2022 indicaban que en nuestro país el costo de los alimentos se incrementó en un 27% y entre las causas internas se encuentran los distintos eslabones que hay entre el productor y el consumidor; como transportadores, intermediarios, centrales de abastos, supermercados y tiendas de barrio.

Así mismo, Según Fedesarrollo (2013), gran parte de la producción agrícola en Colombia es realizada por población campesina de escasos recursos, con bajo nivel de tecnificación, ausencia de sistemas de riego y acceso limitado a agro insumos.

Para mitigar todo lo anterior, los agricultores se asocian en organizaciones conformadas por familiares, vecinos o amigos; con las que buscan tener un poco más de fuerza para ser escuchados por diferentes estamentos del estado que les brinden ayuda en todo su proceso productivo. O buscan beneficiarse de iniciativas privadas que les brinden la posibilidad de contar con contratos estables que les garanticen una buena productividad y un precio de venta fijo y justo.

Dadas las dificultades antes mencionadas, este grupo de trabajo considera pertinente generar una investigación que permita caracterizar el o los estilos de liderazgo predominantes en tres de las organizaciones agrícolas del municipio de Toca, para así, a través de un diseño metodológico inferir como este liderazgo o la adopción de alguno otro, puede ser beneficioso para que estas organizaciones mejoren su bienestar, productividad y/o aumenten sus ingresos.



## 2. REVISIÓN LITERARIA

### 2.1. Estado del Arte

#### 2.1.1. *El liderazgo en la agricultura*

Esta investigación tomará como referente autores que han abordado el tema de estudio y la propuesta de investigación que permita el desarrollo de los objetivos propuestos actualmente, para lograr el liderazgo en la agricultura del municipio de Toca, Departamento de Boyacá. El liderazgo es una actitud que ha tomado fuerza en las organizaciones para lograr el crecimiento y la sustentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

Juan Lucas Restrepo director general de la Alianza de Bioersity International y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) / director Global de CGIAR para Alianzas e Incidencia, explicó como durante el siglo XX el rol de la agricultura fue clave para el desarrollo colombiano, sin embargo, a finales de los ochenta su participación disminuyó en la economía pasando de tener un 23% en la participación del PIB en los sesenta y setentas, a 14% en el año 2000. En la actualidad la actividad agropecuaria se ha venido recuperando, aunque con relación al PIB se ha continuado con decremento porcentual.

Restrepo (2019), hizo referencia a la necesidad de centrarse en el papel multidimensional de la biodiversidad agrícola, en la lucha contra la desnutrición mediante la creación de nuevas cadenas de valor, el aumento de la resiliencia y la promoción de la recuperación ecológica. "Actualmente hay suficiente diversidad genética en el forraje para desarrollar nuevas especies que puedan reducir las cargas de nutrientes y, por lo tanto, reducir las emisiones de metano".

Otra oportunidad importante es la restauración ecológica y el cese de la ganadería de baja productividad generalizada, y la cooperación con las comunidades rurales, indígenas.

Si bien la agricultura juega un papel estratégico en el desarrollo del país, está limitada por el progreso de otros sectores de la economía. El desarrollo que están siguiendo los países está reduciendo gradualmente la participación del sector agrícola en el PIB total. En ese sentido, el papel de la agricultura y los recursos naturales en general, en el futuro se consideran temas relacionados con el desarrollo, así como los temas asociados con la tierra, el agua y los bosques.

Lo anterior ha contribuido al regreso de la agricultura en la agenda pública mundial.

De acuerdo con Perfetti (2013), históricamente, la agricultura ha sido un factor impulsor del desarrollo y las transformaciones en el medio rural. La dinámica de los diversos órdenes que se desarrollan y su origen, está principalmente en la agricultura del futuro y como a partir de ese desarrollo histórico observa las realidades del contexto y el potencial que tiene la agricultura en Colombia.

Reina (2003), destacó la experiencia exitosa de países en desarrollo, en la década de 1990 supieron aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen los mercados agrícolas mundiales. Esto les permite consolidar estructuras productivas orientadas a la exportación. En este contexto, algunos países africanos como Kenia han entrado con éxito en el mercado europeo posicionando sus productos vegetales, mientras que Nueva Zelanda ha logrado diversificar su oferta y ofrecer una gama de productos en la que se destacan las frutas, verduras y flores.

Según Romero (2018), la agricultura es de suma importancia en el contexto de un país, ya que aporta a la economía y permite enfrentar crisis, por ese solo hecho es un foco de estudio importante para una nueva generación de líderes que reconozcan la importancia del sector y aprovechen cada una de las oportunidades que brinda.

Por otro lado, Rodríguez (2018), realizó una investigación sobre el liderazgo agrícola transformacional en mujeres productoras, el cual concluyó la importancia del papel de la mujer como líder, en la participación y la toma de decisiones

Chiriboga (2010), aportó en la definición que el Liderazgo agrícola es necesario para generar una transformación que permita influir en las organizaciones para liderar procesos de cambio que permitan incrementar la producción, de tal forma que se permita el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el sector de la agricultura.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. *Conceptos sobre Liderazgo***

John Kotter (1988), aportó en la definición del liderazgo, el cual no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.

De acuerdo con Richard L. Daft (2007) el liderazgo no es más que la relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos.

Por otro lado, Fred Fiedler (1965-1967), creó la teoría de la efectividad del liderazgo o teoría de la contingencia. En esta teoría describe la manera en que se consigue una alta efectividad de un equipo de trabajo u organización mediante la personalidad del líder y el control situacional.

Keith Davis (2003), Es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.

Max Weber (1906), indicó que un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora.

Según Payeras (2004), explica que el líder influye sobre el actuar de los individuos y equipos, utilizando esta técnica como herramienta, su enfoque es a las formas de comportamiento.

Para John Kotter (1999) "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

Por otro aparte, Chiavenato (1993), define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Gibson (1996), plantea que El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Finalmente, Santos (1997), afirma que el liderazgo es un proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

### ***2.2.2. Tipo de Liderazgo***

Los tipos de liderazgo permiten observar las diferentes posturas frente al liderazgo, que se aplican en las organizaciones, si bien es cierto, existen varias definiciones acerca del liderazgo y de la ética, las cuales deben ser aplicadas en cada uno de los contextos entorno a ese papel como líder, la ética profesional en este tipo de concepto es importante pues la ética comprende el actuar correctamente, hace parte del ser humano, es una norma que se aplica dentro del comportamiento del individuo, dentro de una comunidad u organización, que es lo que se quiere evidenciar en la presente investigación.

Según, García et. al (2019), el líder natural asume el rol de jefe sin ser cuestionado por las personas, adicionalmente indica que son características que se llevan en los genes, entre otros, dirigen las actividades de la organización sin darse cuenta. Cada una de las características de los tipos de liderazgos permiten analizar el perfil de las personas, y finalmente concluye que el líder es innato, es decir nace y se perfecciona.

### ***2.2.3. Los Tipos de Liderazgo de Goleman***

Según Goleman (2005), en la publicación el Liderazgo que obtiene resultados, tomó una muestra de 3.871 directores de un estudio para observar los tipos de liderazgo que practican en una empresa.

Los tipos de liderazgo son motivadores para que el equipo de trabajo funcione en la organización.

Según Goleman (s.d) podemos encontrar los siguientes tipos de liderazgo hoy en día: democrático, autocrático, liberal, carismático, transaccional, transformador socialmente, formador, didáctico, burocrático y orientado a las tareas.

### **2.2.3.1. Liderazgo coercitivo o autoritario.**

El primer tipo de liderazgo se basa en la disciplina.

Los líderes que siguen este modelo se esfuerzan por asegurar la disciplina por encima de cualquier otro valor, para ello, suelen utilizar instrucciones breves, específicas y precisas.

Además, las consecuencias por desobedecer la orden serán duras y en muchos casos intentarán sentar un precedente, sirviendo de advertencia a quienes intenten relajarse o no sigan las pautas.

### **2.2.3.2. Liderazgo Democrático.**

El liderazgo democrático se basa en la idea de que al tomar decisiones se debe tener en cuenta la opinión de todo el grupo. Se debe emplear en el momento correcto, si no se podría interpretar que no hay una guía para su trabajo.

### **2.2.3.3. Liderazgo Afiliativo.**

Según Daniel Goleman, el tercer tipo de liderazgo se basa en construir conexiones entre los diferentes miembros del equipo. Este tipo de liderazgo tiene su enfoque desde el sentido de pertinencia con la organización.

### **2.2.3.4. Liderazgo Visionario u Orientativo.**

Los líderes que utilizan este estilo motivan a sus seguidores con una visión clara y emocionante. La principal ventaja de este estilo de liderazgo es que todos conocen la dirección del equipo y, por lo tanto, están más motivados.

### **2.2.3.5. Liderazgo Timonel.**

En este tipo de liderazgo, por lo general, es para personas a las que les gusta ser el personaje principal. El mayor problema con esto es que se evita que el equipo agregue algo al proyecto final, a menos que no sea el de duplicar el mismo modelo.

#### **2.2.3.6. Liderazgo Coach.**

Este último tipo de liderazgo se basa en ayudar a los miembros del equipo de trabajo a descubrir sus habilidades, se trabaja en elevar al máximo el potencial y el desarrollo de las habilidades de las personas.

### **3. Metodología**

Balestrini (2000) indica que el marco metodológico “es el conjunto de procedimientos a seguir con la finalidad de lograr los objetivos de la información de forma válida y con una alta precisión”. En otras palabras, es una guía para el investigador en el proceso de obtener conocimiento confiable sobre un tema específico a través de una estructura sistémica rigurosa y científica.

#### **3.1. Enfoque y alcance de la investigación**

Considerando nuestra hipótesis de investigación y los objetivos establecidos, esta investigación se realizó bajo un enfoque metodológico mixto. Así mismo, se abordará con un alcance descriptivo, no experimental que permita caracterizar el/los estilos del liderazgo en las organizaciones identificadas.

Para el enfoque cualitativo se utilizó la técnica de la entrevista, mientras que para el enfoque cuantitativo se recurrió a la encuesta como instrumentos de recolección de datos. Estas técnicas nos permitieron alcanzar los objetivos iniciales propuestos.

##### ***3.1.1. Enfoque de investigación Mixto***

Esta investigación se enmarca en el enfoque mixto, explicado de forma sencilla por Hernández- Sampieri (2018) como “La idea de aplicar un enfoque mixto no es remplazar la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”.



Este enfoque mixto nos permitió abordar el tema de investigación de tal manera que pudimos recolectar información en términos tanto de cualidades como de cantidades sobre el objeto de estudio. A través del enfoque cualitativo pudimos conocer y describir de las tres organizaciones, características de su estructura organizacional, del desarrollo diario de sus actividades y de la manera como se presentan algunos rasgos de liderazgo. De igual forma, el enfoque cuantitativo nos permitió medir la percepción por parte de los miembros de estas organizaciones, sobre la presencia e incidencia de algunos estilos de liderazgo en sus asociaciones.

### **3.1.1.1. Enfoque cualitativo.**

Este enfoque de acuerdo con Ramirez, Zwerg (2012) “persigue coherencia en sus resultados y también la posibilidad de soportarlos en evidencia empírica, brinda la posibilidad de trascender de la casuística a conocimientos un poco más generales, pero no necesariamente universales ni en atención a leyes o determinismos”

Entre las principales características de este enfoque se destacan:

- Análisis Subjetivo, Supuesto ontológico, orientado a los procesos
- Busca describir fenómenos sociales, situacionales o naturales
- Inductivo: Obtiene conclusiones generales a partir de hechos particulares.
- Realiza mediciones de manera narrativa a través de entrevistas.
- Toma muestras pequeñas para realizar un análisis a profundidad.
- Recolecta datos mediante focus groups.
- El investigador puede llegar a involucrarse con el sujeto u objeto a investigar.
- El resultado es reflexivo.

De acuerdo con las características antes descritas, este enfoque nos permitió, a través de la recolección de datos focus groups, describir como se presentan diferentes estilos de liderazgo en las tres organizaciones para así inferir cual puede ser el de mayor incidencia.

### **3.1.1.2. Enfoque cuantitativo.**

De acuerdo con Kerlinger (2002) este enfoque “busca la objetividad, bajo la perspectiva de que la realidad es una y que se la puede observar sin afectarla”.

Como características destacadas de este enfoque tenemos:

- Análisis Objetivo. Supuesto positivista orientado a los resultados.
- Busca poner a prueba teorías.
- Deductivo: Obtiene conclusiones a partir de principios generales.
- Realiza mediciones numéricas
- Toma muestras grandes para analizar poblaciones.
- Recolecta datos mediante encuestas, entrevistas.
- El investigador es completamente independiente del objeto a investigar.
- El resultado es estándar.

A través de este enfoque de investigación se realizaron mediciones sobre una muestra de la población definida para probar la hipótesis planteada mediante un análisis estadístico.

### **3.1.2. Alcance Descriptivo de la investigación**

La investigación descriptiva es un enfoque científico utilizado para describir, interpretar y comprender características o fenómenos presentes en una determinada situación o población. Su objetivo principal es proporcionar una representación precisa y detallada de los hechos y

características observadas, sin buscar explicaciones causales o establecer relaciones entre variables.

Para nuestro caso, se recurrió a un alcance descriptivo no experimental que se aplicó de manera transeccional o transversal, en el que no involucra la intervención de las variables ni la búsqueda de relaciones causales. Y se centra en la recopilación y análisis de datos en un solo momento tal como se presentan naturalmente en una situación o población determinada.

De acuerdo con Hernandez, Fernández y Baptista (2003) la investigación no experimental “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos”. Ellos también señalan que el tipo de diseño no experimental transeccional “se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

De acuerdo con lo anterior, para esta investigación se buscó describir las características, presencia o incidencia de los diferentes estilos de liderazgo definidos, mediante la recolección de datos en un único momento y sin manipular la variable definida.

## **3.2.Población y Muestra**

### **3.2.1. Definición de la población**

De acuerdo con Cerda (1993) “la población se convierte en el punto central del proceso de recopilación de datos, ya que a la postre allí se encuentra el fenómeno que se va a estudiar, o en su defecto, las personas o elementos cuya situación se piensa investigar.”

La población con la que se llevó a cabo el desarrollo de la investigación corresponde a las personas o miembros que integran las 3 organizaciones (asociaciones) agrícolas del municipio de Toca en el departamento de Boyacá.

Estas personas se caracterizan por estar ubicadas en zona rural del municipio donde trabajan las tierras con diferentes tipos de cultivos para comercialarlos en diferentes lugares del departamento de Boyacá y la ciudad de Bogotá. En la mayoría de los casos las tierras son propiedad de los miembros de la organización, pero también recurren al arrendamiento y en algunos casos, cuentan con lotes adquiridos por la misma organización.

El total de la población es de 59 personas distribuidas de la siguiente manera:

- Asociación Espiga de Oro: 22 integrantes.
- Asociación Asogrotoca: 17 integrantes.
- Asociación Apro agro Toca: 20 integrantes.

### **3.2.2. Cálculo y selección de la muestra**

Como lo indica Garcia (2013) “un aspecto relevante en la metodología de la investigación es la estimación o cálculo de la cantidad de participantes que deben incluirse en el estudio. La primera reflexión que surge es ¿para qué sirve el cálculo del tamaño de la muestra? Permite a los investigadores saber cuántos individuos son necesarios estudiar, para estimar un parámetro determinado con el grado de confianza deseado o el número necesario para detectar una determinada diferencia entre los grupos de estudio, suponiendo que existiese realmente.”

Esto nos permite decir que una muestra es un subconjunto de la población que la representa, que cuenta con un margen de error y un nivel de confianza (grado de certeza), a partir de los cuales se pueden inferir resultados al total de la población en estudio. En este sentido, Para la presente

investigación, bajo el enfoque cuantitativo se determinó una muestra de 52 personas. Y para el enfoque cualitativo se seleccionaron 3 personas.

El muestreo empleado para la presente investigación y bajo enfoque cuantitativo es de tipo probabilístico, el cual, de acuerdo con Velasco, Martínez (2017) “es una técnica de muestreo en donde los individuos de la población son elegidos aleatoriamente y cada uno cuenta con la misma probabilidad positiva de ser elegidos y formar parte de la muestra”. Y en específico se utilizó un muestreo aleatorio simple en el que como también lo señalan Velasco, Martínez (2017) “Los elementos que pertenecerán a la muestra determinada se seleccionarán de manera independiente de cualquier otro elemento. Es decir, si se selecciona un elemento este no tendrá ninguna influencia en seleccionar o no a otro elemento.”

Para obtener el tamaño de la muestra se empleó la siguiente ecuación que de acuerdo con Aguilar (2005).

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población (59).

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza (1.96).

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia (0.05)

$q$  = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1-p).

$d$  = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio (5%).

$$n = (59 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95) / (0.05^2[59-1] + 1.96^2 * 0.05 * 0.95)$$

$$n = 52$$

Por otra parte, bajo el enfoque cualitativo se debe notar que la muestra no tiene las mismas características antes definidas para el proceso cuantitativo. En el proceso cualitativo conforme como lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2003) “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.”

El tipo de muestreo cualitativo utilizado fue el no probabilístico, selectivo de información clave (muestra de expertos). Para esto, se tomó una muestra de 3 personas, cada uno de ellos actúan como representantes legales de las tres organizaciones agrícolas del municipio de Toca. Estas personas fueron parte del grupo inicial de los fundadores de sus organizaciones y se han mantenido en las juntas directivas de estas desde sus inicios. Y quienes se consideraron idóneos para hablar sobre el liderazgo en sus organizaciones.

### **3.3. Instrumentos**

De acuerdo con Mendoza, Ávila (2020): Cuando se realiza un trabajo de investigación, es necesario considerar los métodos, las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de la investigación, donde método representa el camino a seguir en la

investigación, las técnicas constituyen el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayuda a realizar la investigación, además el uso de técnicas de recolección de información es una etapa donde se inspecciona y se transforman los datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones y apoyo a la toma de decisiones.

Como ya se comentó, esta investigación tiene un enfoque mixto, por lo que los instrumentos utilizados fueron la entrevista (enfoque cualitativo) y el cuestionario (enfoque cuantitativo).

Según Fernández (2001) la entrevista es “es una conversación fluida donde uno de los participantes reflexiona y revive su vida, ante la escucha atenta y cuasi invisible del entrevistador”. Así mismo, el cuestionario de acuerdo con Ferrando (1993):

Es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

### ***3.3.1. El cuestionario***

Para esta investigación se utilizó un cuestionario diseñado con preguntas cerradas bajo la escala de Likert.

La escala de Likert es un instrumento de tipo cuantitativo para la recolección de datos. De acuerdo con Echaurri, Minami E Izquierdo (2013) “Este método de recopilación de datos es el más conocido especialmente en ciencias sociales y humanas, donde frecuentemente el objeto de estudio lo constituyen seres humanos, quienes tienen la información necesitada o pueden ofrecer

testimonios sobre el asunto estudiado” y como lo afirma Brunet (2004) “consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable, desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.”

Para determinar el estilo de liderazgo predominante o de mayor incidencia en las organizaciones agrícolas del municipio de Toca se aplicó un cuestionario adaptado de la escala de Likert. El cuestionario consta de 40 ítems o juicios, contenidos en cinco dimensiones que corresponden a cada uno de los estilos de liderazgo definidos para esta investigación.

### ***3.3.2. La entrevista***

Como parte del enfoque cualitativo se utilizó la entrevista como instrumento, definida por Cerda (1993) como “el acto de hacer preguntas a alguien con el propósito de obtener un tipo de información específica”. En esta conversación intervienen dos interlocutores, a uno de ellos se le denomina entrevistador y al otro el entrevistado.

Para caracterizar los estilos de liderazgo en las organizaciones agrícolas del municipio de Toca se construyó una entrevista semiestructurada, en la que se tiene algunas preguntas predefinidas, pero a medida que se desarrolla el diálogo se pueden ir formulando otras preguntas que permitan obtener mayor información sobre el tema tratado.

## **3.4. Descripción de procedimientos**

### ***3.4.1. Técnicas de recolección de datos***

Falcon y Herrera (2005) afirman que la técnica de recolección de datos es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (...) la aplicación de una técnica



conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos”

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los enfoques, los métodos, las técnicas y los instrumentos utilizados para el desarrollo de la metodología utilizada.

**Tabla 1**

***Tipos de técnicas de investigación***

| Enfoque      | Método   | Técnica     | Instrumento  |
|--------------|--|-------------|--------------|
| Cuantitativo | Muestreo Probabilístico  | Encuesta    | Cuestionario |
| Cualitativo  | Muestreo selectivo de información clave<br>Muestra de expertos | Focus Group | Entrevista   |

Nota. Focus Group: Equivale a grupos de enfoque.

**3.4.2. Encuesta tipo escala de Likert**

Como ya se comentó, para establecer los estilos de liderazgo con mayor incidencia se recurrió a la aplicación de un cuestionario adaptado de la escala de Likert conformado por 40 ítems (preguntas) contenidos en cinco dimensiones:

1. liderazgo Autocrático
2. liderazgo Democrático
3. liderazgo Visionario
4. liderazgo Timonel
5. liderazgo Coach

La escala tipo Likert que corresponden a las opciones de respuesta con su valor asignado (codificación) fue la siguiente:

5 - Siempre

4 - Frecuentemente

3 - Algunas veces

0 - Nunca

Los puntajes que se asignaron a cada opción de respuesta se agruparon por dimensión, es decir, todas las preguntas asociadas a un estilo de liderazgo se reunieron en un solo grupo para que a partir de ellas y a través de un cálculo del promedio simple de sus respuestas obtener un valor por dimensión. La puntuación se considerará alta si se acerca a 5 y baja cuando este por debajo de 1.

Este cuestionario fue aplicado a 52 personas de las 3 organizaciones estudiadas después de realizada una presentación introductoria y explicativa sobre los diferentes estilos de liderazgo por parte de los investigadores.

A continuación, se presentan las tablas que representan la matriz de operacionalización de variables con la cual se realizó la escala de Likert adaptada. La matriz resumida se presenta en Anexo B.

**Tabla 2**

*Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Autocrático*

| Ítem   | categorización  |
|--|---|
| ¿En su trabajo, recibe instrucciones concretas y precisas? | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |

| Ítem   | categorización  |
|--|---|
| ¿En su trabajo, debe realizar sus actividades de forma inmediata?    | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Cuándo incumple en sus obligaciones, recibe un llamado de atención? | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Identifica un único líder o jefe en la organización?                | 5 - Si<br>1 - No  |
| ¿Las decisiones son tomadas por una sola persona?                    | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |

Fuente: Esta Investigación

### Tabla 3

*Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Democrático*

| Ítem   | categorización  |
|--|---|
| ¿En el tiempo que lleva en la organización ha desarrollado nuevas habilidades? | 5 - Si<br>1 - No  |
| ¿Se comunica con los compañeros de la organización?                            | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Las decisiones importantes son tomadas en consenso?                           | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |

| Ítem   | categorización  |
|--|---|
| ¿En la organización realizan reuniones?  | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Las actividades diarias las realiza de forma individual?                            | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Existe colaboración entre los miembros de la organización?                          | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Participan en reuniones o eventos invitados por algún compañero de la organización? | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Realizan actividades de integración en horarios de trabajo?                         | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Se comunica con los miembros de la organización?                                    | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿La comunicación con sus compañeros es cordial y fluida?                             | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Se reúnen para tratar temas importantes?  | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |

Fuente: Esta Investigación

**Tabla 4**

*Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Visionario*

| Ítem  | categorización  |
|---|---|
| ¿La organización se plantea metas cada vez más ambiciosas?                  | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Los directivos generan confianza en los demás miembros de la organización? | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Los directivos comentan las metas que se buscan alcanzar?                  | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Recorre a sus compañeros para realizar sus actividades?                    | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Prefiere trabajar solo o en grupo?   | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿La organización le da completa libertad para realizar sus actividades?     | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Se reporta a los jefes con frecuencia?                                     | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |

| Ítem   | categorización  |
|--|---|
| ¿Cuántos años lleva trabando en sus actividades? | 1 - Menos de 1 año<br>3 - De 1 a 3 años<br>4 - De 3 a 5 años<br>5 - Más de 5 años |
| ¿Los jefes le delegan algunas funciones?         | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca               |

Fuente: Esta Investigación

**Tabla 5**

*Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Timonel*

| Ítem   | categorización  |
|--|---|
| ¿Se reciben capacitaciones que permitan mejorar el trabajo?    | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Recibe consejos de los jefes para mejorar en el trabajo?      | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿La organización se preocupa por el bienestar de sus miembros? | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Los jefes lo motivan a mejorar?                               | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |

| Ítem  | categorización  |
|---|---|
| ¿Usted apoya a sus jefes cuando lo requieren?   | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca               |
| ¿Realizan actividades en grupo diferentes a las del trabajo?  | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca               |
| ¿Han realizado cosas innovadoras en la organización?  | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca               |
| ¿Sus ideas son tenidas en cuenta?   | 1 - Menos de 1 año<br>3 - De 1 a 3 años<br>4 - De 3 a 5 años<br>5 - Más de 5 años |
| ¿Ha notado cambios positivos en las personas o en la organización en el tiempo que lleva aquí trabajando? | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca               |

Fuente: Esta Investigación

### Tabla 6

*Dimensión: Percepción del estilo de liderazgo Coach*

| Ítem  | categorización  |
|---|---|
| ¿Se cumple con altos estándares para desarrollar las actividades? | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |

| Ítem   | categorización  |
|--|---|
| ¿Recibe consejos de los jefes para mejorar en el trabajo?                                    | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Se tiene un alto nivel de exigencia para desarrollar las actividades diarias?               | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Se debe cumplir con procedimientos definidos para realizar el trabajo?                      | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿En las actividades se tiene en cuenta las opiniones de los demás?                           | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Usted recibe pagos extras cuando hay buenas ventas?   | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
| ¿Usted considera que los jefes o directivos conocen bien las necesidades de la organización? | 5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |

Fuente: Esta Investigación

### 3.4.3. *Entrevista Semiestructurada*

Este instrumento se aplicó a 3 personas representativas, una de cada organización con quienes se sostuvo una reunión en el salón del Concejo Municipal de Toca, un lugar de recurrencia para estos individuos.



Las preguntas preestablecidas fueron de orden general enfocadas en conocer la historia, la estructura organizacional y las principales actividades de cada organización. Después, con el desarrollo de la entrevista se formularon otro tipo de preguntas de opinión, sensitivas y de antecedentes.

#### **3.4.4. *Confiabilidad***

La confiabilidad de un instrumento de investigación está relacionada con la correlación de los resultados al aplicar el instrumento más de una vez, como lo indica Hernandez, Fernández y Baptista (2003) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.”

Para esta investigación se aplicó el método de confiabilidad de mitades partidas. Para esto, el cuestionario fue dividido en dos partes, es decir, dos encuestas cada una de 20 preguntas; y aplicadas a una población de estudio en un intervalo de 1 semana entre encuesta y encuesta. Estos resultados fueron cotejados mediante el modelo estadístico de regresión lineal que permitió garantizar la confiabilidad buscada.

#### **3.4.5. *Validez***

La validez del instrumento de investigación se refiere al grado de certeza de la medición de las variables definidas, como lo afirma Hernandez, Fernández y Baptista (2003) “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

La validez de nuestra investigación se realizó mediante el juicio de un experto, quien inicialmente reviso el instrumento, le realizo observaciones, que fueron ajustadas por el equipo investigador, para luego ponerlo nuevamente a criterio del experto.

### **3.4.6. Objetividad**

La objetividad en un instrumento de medición según Mertens (2005) “se refiere al grado en que éste es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan”. Y está relacionada con la imparcialidad que deben tener los investigadores frente al tema investigado, a la población involucrada y a cualquier otro aspecto relacionado con el tema de investigación. Para esto, el equipo investigador se despojó de cualquier tipo de prejuicio para abordar la investigación de la forma más objetiva posible con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

### **3.5. Análisis de información**

Para el análisis de los datos recolectados bajo el enfoque cuantitativo, en la fase de trabajo de campo utilizamos como software de análisis el aplicativo Microsoft Excel, dado su facilidad de uso, su capacidad analítica y la experiencia con al que cuanta el equipo investigador en el uso de esta herramienta.

Como se sabe, la población de estudio está conformada por 59 personas de 3 organizaciones de agricultores del municipio de Toca – Boyacá. Por lo que nuestra muestra de análisis se compuso de 52 personas de estas asociaciones, a quienes se les aplicó la encuesta diseñada y validada. Esta encuesta se compone de 40 preguntas, por lo que el análisis de datos se realizó sobre un total de 2.080 respuestas recolectadas.

La variable analizada para determinar la caracterización de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones agrícolas estudiadas se categorizo en 5 dimensiones:

- Dimensión 1: Percepción del estilo de liderazgo Autocrático
- Dimensión 2: Percepción del estilo de liderazgo Democrático

- Dimensión 3: Percepción del estilo de liderazgo Visionario
- Dimensión 4: Percepción del estilo de liderazgo Timonel
- Dimensión 5: Percepción del estilo de liderazgo Coach

A continuación, se presenta la tabla resumen de las 40 preguntas que componen la encuesta con su dimensión correspondiente:

**Tabla 7**

*Tabla de preguntas y dimensiones*

| ID | Pregunta   | Dimensión   |
|----|--|-------------|
| 1  | ¿En su trabajo, recibe instrucciones concretas y precisas?                         | Autocrático |
| 2  | ¿En su trabajo, debe realizar sus actividades de forma inmediata?                  | Democrático |
| 3  | ¿Cuándo incumple en sus obligaciones, recibe un llamado de atención?               | Autocrático |
| 4  | ¿Identifica un único líder o jefe en la organización?                              | Autocrático |
| 5  | ¿Las decisiones son tomadas por una sola persona?                                  | Democrático |
| 6  | ¿Las decisiones importantes son tomadas en consenso?                               | Democrático |
| 7  | ¿En la organización realizan reuniones?  | Democrático |
| 8  | ¿Las actividades diarias las realiza de forma individual?                          | Democrático |
| 9  | Existe colaboración entre los miembros de la organización                          | Democrático |
| 10 | Participan en reuniones o eventos invitados por algún compañero de la organización | Democrático |
| 11 | ¿La organización se plantea metas cada vez más ambiciosas?                         | Visionario  |
| 12 | ¿Los directivos generan confianza en los demás miembros de la organización?        | Visionario  |
| 13 | ¿Los directivos comentan las metas que se buscan alcanzar?                         | Visionario  |
| 14 | ¿Se cumple con altos estándares para desarrollar las actividades?                  | Timonel     |
| 15 | ¿Se tiene un alto nivel de exigencia para desarrollar las actividades diarias?     | Timonel     |
| 16 | ¿Se debe cumplir con procedimientos definidos para realizar el trabajo?            | Timonel     |
| 17 | ¿Se reciben capacitaciones que permitan mejorar el trabajo?                        | Coach       |
| 18 | ¿Recibe consejos de los jefes para mejorar en el trabajo?                          | Coach       |

| ID | Pregunta  | Dimensión   |
|----|---|-------------|
| 19 | ¿La organización se preocupa por el bienestar de sus miembros?  | Coach       |
| 20 | ¿Realizan actividades de integración en horarios de trabajo?  | Democrático |
| 21 | ¿Identifica un único líder o jefe en la organización?   | Autocrático |
| 22 | ¿Las decisiones son tomadas por una sola persona?   | Autocrático |
| 23 | ¿Se comunica con los miembros de la organización?   | Democrático |
| 24 | ¿La comunicación con sus compañeros es cordial y fluida?  | Democrático |
| 25 | ¿Se reúnen para tratar temas importantes?   | Democrático |
| 26 | ¿Recurre a sus compañeros para realizar sus actividades?  | Visionario  |
| 27 | ¿Prefiere trabajar solo o en grupo?   | Visionario  |
| 28 | ¿La organización le da completa libertad para realizar sus actividades?                                   | Visionario  |
| 29 | ¿Se reporta a los jefes con frecuencia?   | Visionario  |
| 30 | ¿Cuántos años lleva trabando en sus actividades?  | Visionario  |
| 31 | ¿Los jefes le delegan algunas funciones?  | Visionario  |
| 32 | ¿Los jefes lo motivan a mejorar?  | Coach       |
| 33 | ¿Usted apoya a sus jefes cuando lo requieren?   | Coach       |
| 34 | ¿Realizan actividades en grupo diferentes a las del trabajo?  | Coach       |
| 35 | ¿Han realizado cosas innovadoras en la organización?  | Coach       |
| 36 | ¿Sus ideas son tenidas en cuenta?   | Coach       |
| 37 | ¿Ha notado cambios positivos en las personas o en la organización en el tiempo que lleva aquí trabajando? | Coach       |
| 38 | ¿En las actividades se tiene en cuenta las opiniones de los demás?  | Timonel     |
| 39 | ¿Usted recibe pagos extras cuando hay buenas ventas?  | Timonel     |
| 40 | ¿Usted considera que los jefes o directivos conocen bien las necesidades de la organización?              | Timonel     |

Fuente: Esta Investigación

Esta encuesta se respondió de forma completa por las 52 personas que componen la muestra, con lo cual se obtuvo un total de 2.080 respuestas como se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla 8**

*Tabla de codificación de respuestas (1 a 20)- respuestas por encuestado*

| Preguntas / No Encuestados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1                          | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 2                          | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  |
| 3                          | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 4                          | 4 | 5 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 5                          | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 6                          | 4 | 5 | 3 | 0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  |
| 7                          | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 8                          | 4 | 4 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 9                          | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 10                         | 4 | 5 | 4 | 0 | 4 | 5 | 0 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  |
| 11                         | 5 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  |
| 12                         | 4 | 5 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 13                         | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 14                         | 4 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 15                         | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  |
| 16                         | 4 | 4 | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| 17                         | 3 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  |
| 18                         | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 0 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  |
| 19                         | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  |
| 20                         | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 21                         | 3 | 5 | 3 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  |
| 22                         | 4 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 0 | 4 | 5 | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  |
| 23                         | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 3  |
| 24                         | 4 | 4 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| 25                         | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  |
| 26                         | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  |
| 27                         | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  |
| 28                         | 4 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  |
| 29                         | 3 | 5 | 5 | 0 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  |
| 30                         | 4 | 5 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 4 | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 31                         | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 32                         | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 0 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  |
| 33                         | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 34                         | 4 | 5 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 35                         | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 36                         | 4 | 5 | 3 | 0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  |
| 37                         | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 38                         | 4 | 4 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 39                         | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 40                         | 4 | 5 | 4 | 0 | 4 | 5 | 0 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  |
| 41                         | 5 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  |

| Preguntas / No Encuestados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 42                         | 4 | 5 | 3 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 43                         | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 44                         | 4 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| 45                         | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  |
| 46                         | 4 | 4 | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| 47                         | 3 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| 48                         | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 0 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  |
| 49                         | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  |
| 50                         | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 51                         | 3 | 5 | 3 | 0 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  |
| 52                         | 4 | 5 | 4 | 0 | 5 | 5 | 0 | 4 | 5 | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 3  |

Fuente: Esta Investigación

**Tabla 9**

*Tabla de codificación de respuestas (21 a 40)- respuestas por encuestado*

| Preguntas / No Encuestados | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1                          | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 2                          | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 0  | 5  |
| 3                          | 5  | 0  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  |
| 4                          | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 0  | 4  |
| 5                          | 5  | 0  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 6                          | 0  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 0  | 4  |
| 7                          | 0  | 0  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  |
| 8                          | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 0  | 5  |
| 9                          | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  |
| 10                         | 0  | 0  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 0  | 5  |
| 11                         | 5  | 0  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  |
| 12                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 0  | 3  |
| 13                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 14                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 0  | 5  |
| 15                         | 5  | 0  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  |
| 16                         | 0  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 0  | 5  |
| 17                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 18                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 0  | 5  |
| 19                         | 5  | 0  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 20                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 0  | 4  |
| 21                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  |
| 22                         | 0  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 0  | 5  | 5  | 4  | 0  | 5  |
| 23                         | 0  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  |

| Preguntas / No Encuestados | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 24                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 0  | 5  |
| 25                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 0  | 4  |
| 26                         | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 27                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  |
| 28                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 0  | 4  |
| 29                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  |
| 30                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 0  | 5  |
| 31                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 32                         | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 0  | 5  |
| 33                         | 5  | 0  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  |
| 34                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 0  | 4  |
| 35                         | 5  | 0  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 36                         | 0  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 0  | 4  |
| 37                         | 0  | 0  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  |
| 38                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 0  | 5  |
| 39                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  |
| 40                         | 0  | 0  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 0  | 5  |
| 41                         | 5  | 0  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  |
| 42                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 0  | 3  |
| 43                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 44                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 0  | 5  |
| 45                         | 5  | 0  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  |
| 46                         | 0  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 0  | 5  |
| 47                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 48                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 0  | 5  |
| 49                         | 5  | 0  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| 50                         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 0  | 4  |
| 51                         | 5  | 0  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  |
| 52                         | 0  | 0  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 0  | 5  | 5  | 4  | 0  | 5  |

Fuente: Esta Investigación

### 3.5.1. Estadística Descriptiva

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada, y se presenta una tabla por cada dimensión medida, la sumatoria de las respuestas en las tablas 10, 11, 12, 13 y 14 serán 2080.

**3.5.1.1. Estilo de liderazgo Autocrático.**

**Tabla 10**

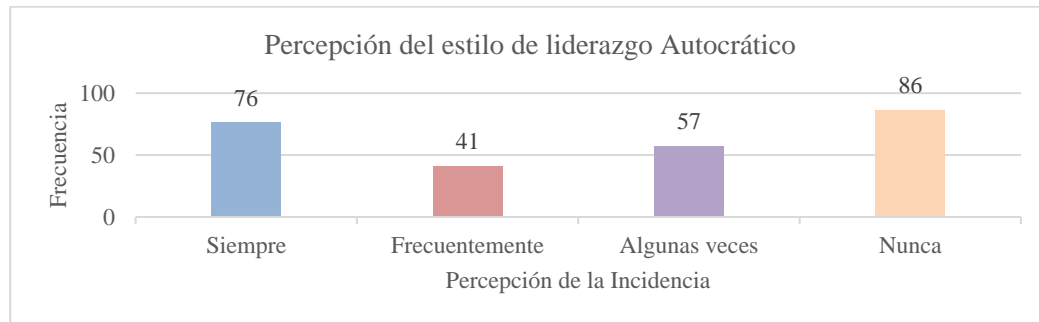
*Variable: Percepción del estilo de liderazgo Autocrático*

| Resultado      | # Respuestas | Porcentaje |
|----------------|--------------|------------|
| Siempre        | 76           | 29,23%     |
| Frecuentemente | 41           | 15,77%     |
| Algunas veces  | 57           | 21,92%     |
| Nunca          | 86           | 33,08%     |

Fuente: Esta Investigación

**Gráfica 1**

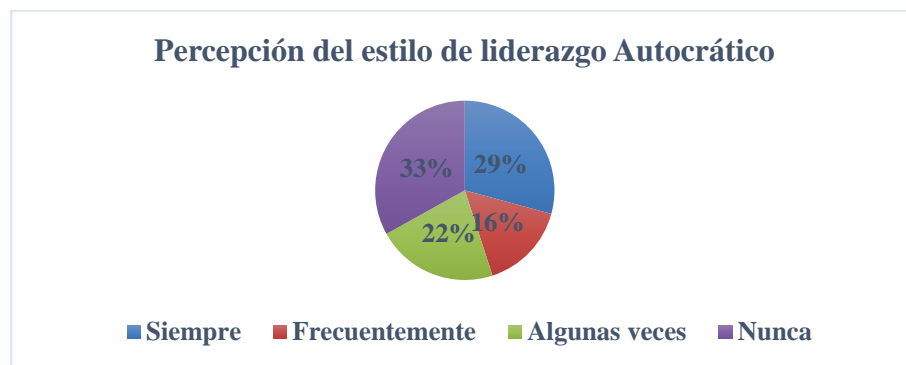
*Histograma de distribución – Estilo Autocrático*



Fuente: Esta Investigación

**Gráfica 2**

*Gráfica circular – Estilo Autocrático*



Fuente: Esta Investigación



Los datos obtenidos permitieron observar que la percepción del liderazgo autocrático está dividida entre los dos puntos de vista opuestos. Sin embargo, un poco más de la mitad de las personas consideran que este estilo de liderazgo no es notable en sus asociaciones.

**3.5.1.2. Estilo de liderazgo Democrático.**

**Tabla 11**

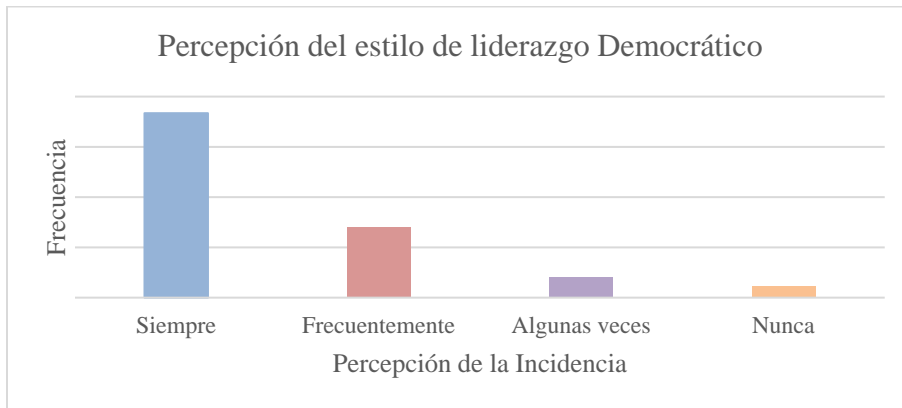
*Variable: Percepción del estilo de liderazgo Democrático*

| Resultado      | # Respuestas | Porcentaje |
|----------------|--------------|------------|
| Siempre        | 367          | 64,16%     |
| Frecuentemente | 141          | 24,65%     |
| Algunas veces  | 41           | 7,17%      |
| Nunca          | 23           | 4,02%      |

Fuente: Esta Investigación

**Gráfica 3**

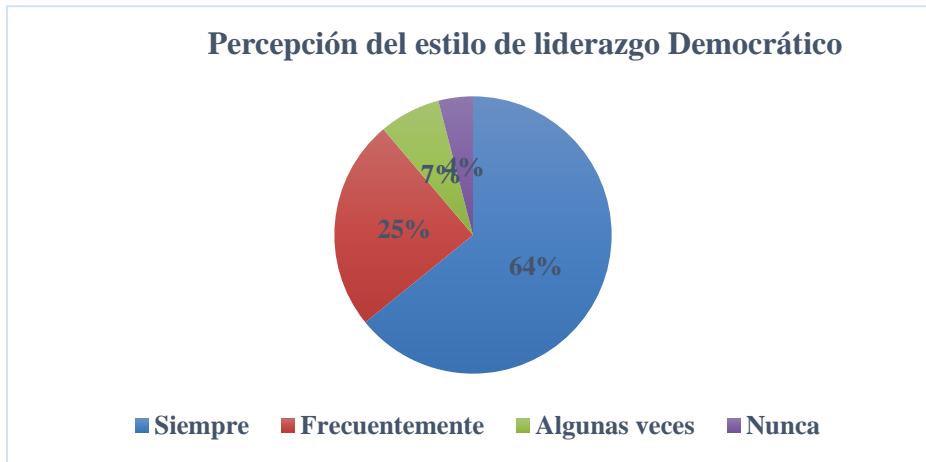
*Histograma de distribución – Estilo Democrático*



Fuente: Esta Investigación

**Gráfica 4**

*Gráfica circular – Estilo Democrático*



Fuente: Esta Investigación

Por las respuestas obtenidas en la entrevista y en la encuesta, este es el estilo predominante en las organizaciones del municipio. Esto debido al compromiso de sus líderes que siempre tienen en cuenta la opinión de sus colaboradores en la toma de decisiones, lo que facilita el cumplimiento de objetivos de la organización.

**3.5.1.3. Estilo de liderazgo Visionario.**

**Tabla 12**

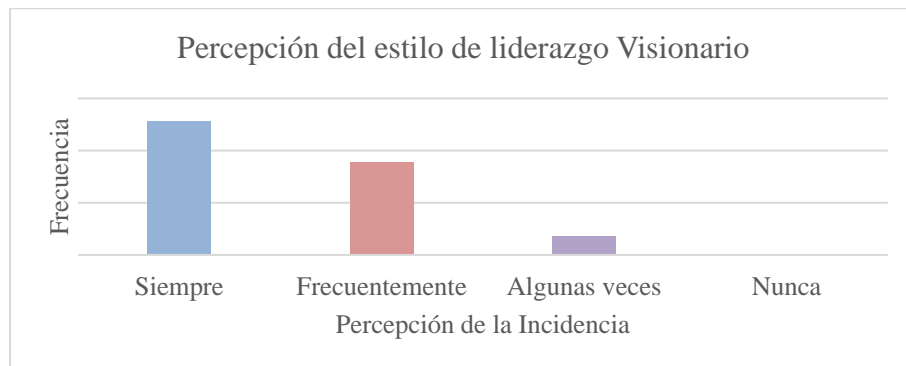
*Variable: Percepción del estilo de liderazgo Visionario*

| Resultado      | # Respuestas | Porcentaje |
|----------------|--------------|------------|
| Siempre        | 255          | 54,49%     |
| Frecuentemente | 178          | 38,03%     |
| Algunas veces  | 35           | 7,48%      |
| Nunca          | 0            | 0,00%      |

Fuente: Esta Investigación

**Gráfica 5**

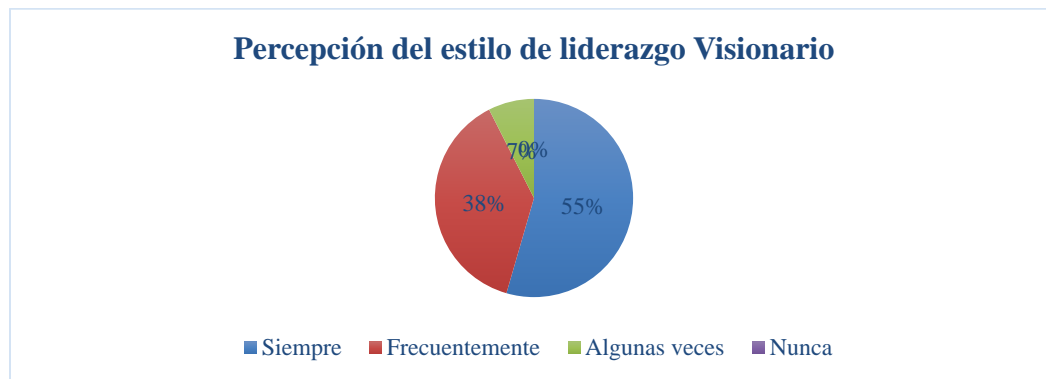
*Histograma de distribución – Estilo Visionario*



Fuente: Esta Investigación

**Gráfica 6**

*Gráfica circular – Estilo Visionario*



Fuente: Esta Investigación

La percepción de este estilo de liderazgo es notoria ya que cerca de 92% de los encuestados lo observa en sus asociaciones.

**3.5.1.4. Estilo de liderazgo Timonel.**

**Tabla 13**

*Variable: Percepción del estilo de liderazgo Timonel*

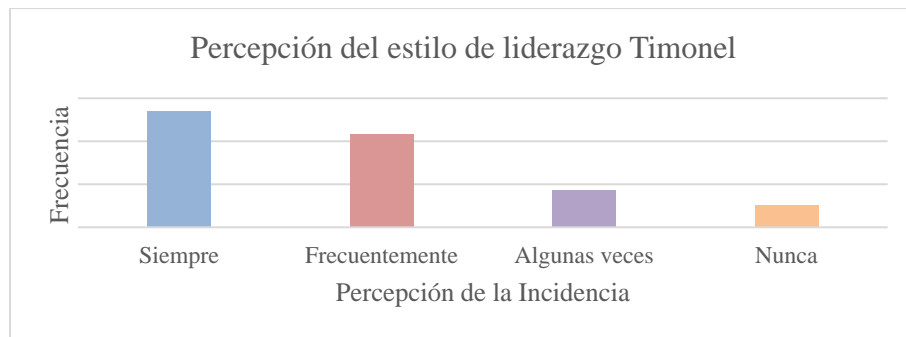
| Resultado | # Respuestas | Porcentaje |
|-----------|--------------|------------|
| Siempre   | 135          | 43,27%     |

| Resultado      | # Respuestas | Porcentaje |
|----------------|--------------|------------|
| Frecuentemente | 108          | 34,62%     |
| Algunas veces  | 43           | 13,78%     |
| Nunca          | 26           | 8,33%      |

Fuente: Esta Investigación

**Gráfica 7**

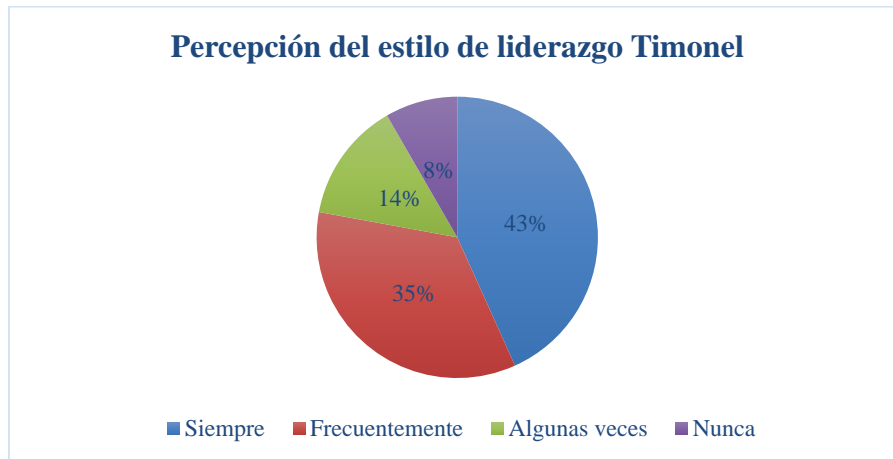
*Histograma de distribución – Estilo Timonel*



Fuente: Esta Investigación

**Gráfica 8**

*Gráfica circular – Estilo Timonel*



Fuente: Esta Investigación

Este tipo de liderazgo es considerado importante, ya que la consecución de las metas y objetivos bajo el liderazgo actual alienta e impulsa a los asociados para alcanzar un excelente desempeño organizacional.

**3.5.1.5. Estilo de liderazgo Coach.**

**Tabla 14**

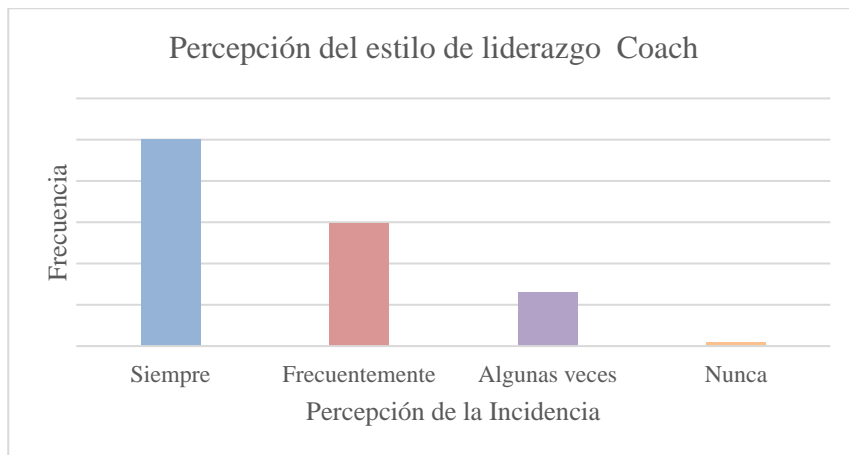
*Variable: Percepción del estilo de liderazgo Coach*

| Resultado      | # Respuestas | Porcentaje |
|----------------|--------------|------------|
| Siempre        | 250          | 53,42%     |
| Frecuentemente | 149          | 31,84%     |
| Algunas veces  | 65           | 13,89%     |
| Nunca          | 4            | 0,85%      |

Fuente: Esta Investigación

**Gráfica 9**

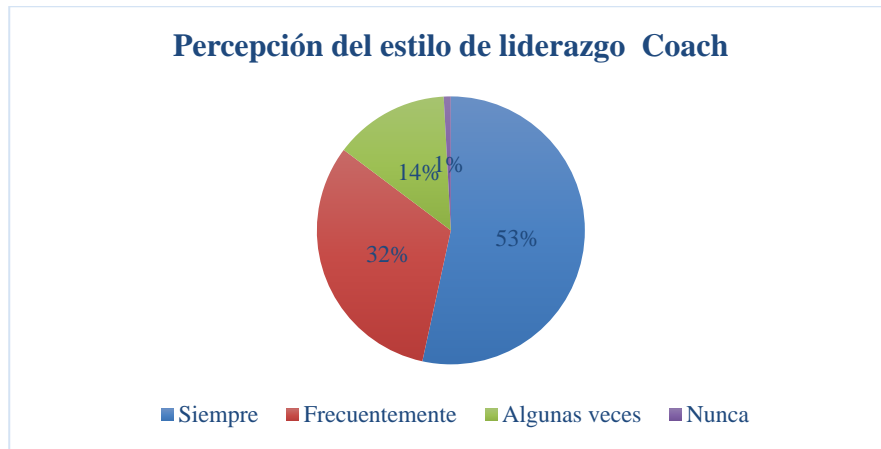
*Histograma de distribución – Estilo Coach*



Fuente: Esta Investigación

### Gráfica 10

Gráfica circular – Estilo Coach



Fuente: Esta Investigación

Este estilo de liderazgo tiene cerca de 85% de predominancia en las asociaciones y prácticamente todas las personas lo perciben.

#### 3.5.1.6. Análisis Cualitativo.

Para este análisis se diseñó una matriz de análisis de datos que nos permite visualizar y organizar la información recolectada a través de la entrevista.

Como resultado de este análisis, encontramos que el liderazgo democrático es el que tiene mayor incidencia en las organizaciones como lo expresan todos los entrevistados a través de la conversación. Ellos siempre hacen alusión a que las decisiones son tomadas en consenso y el trabajo se realiza de manera colaborativa.

**Tabla 15**

*Matriz cualitativa de categorías de análisis*

| Categoría             | Entrevistado 1  | Entrevistado 2  | Entrevistado 3   |
|-----------------------|---|---|--|
| Liderazgo Democrático | Nosotros tomamos todas las decisiones en conjunto.  | Todas las decisiones importantes son tomas en conceso.                            | Nos reunimos cuando toca tomar cualquier decisión importante para la organización.   |
|                       | Todo nos colaboramos.   | Aquí nos distribuimos las tareas y cuando alguien no puede los otros le ayudamos. | Nuestra asociación se caracteriza por apoyar a todos sus miembros.   |
|                       | Las personas son muy comprometidas y siempre están dispuestas a colaborar.                                  | Todos están dispuestos a trabajar en comunidad.                                   | La opinión de todo es importante y se tiene en cuenta. Cuando hay diferentes opiniones sobre un tema, se hacen la definición democráticamente. |
|                       | Cada uno trabaja sus parcelas, pero cuando se debe trabajar en lo de la asociación todos trabajamos juntos. |   |  |

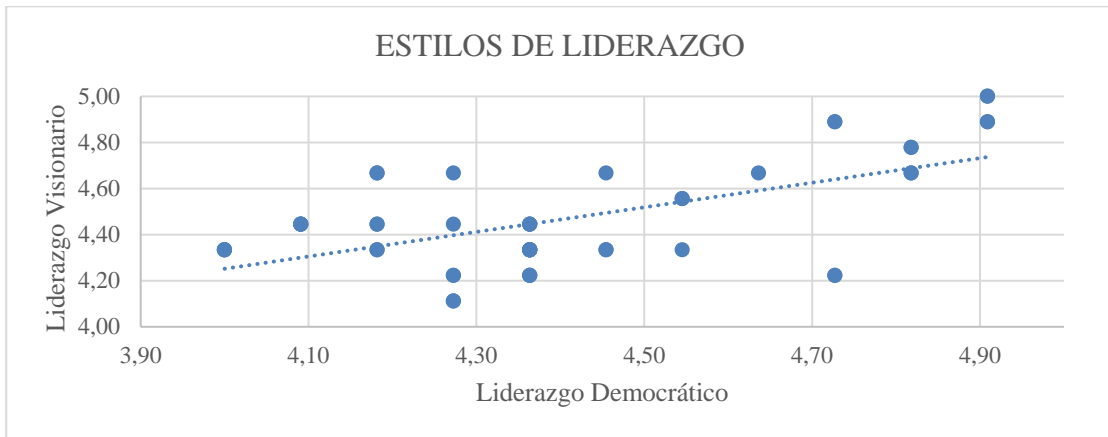
Fuente: Esta Investigación

### 3.5.2. Inferencias

De acuerdo con los resultados del análisis hecho anteriormente podríamos realizar algunas inferencias encaminadas hacia la relación que puede existir entre dos o más estilos de liderazgo. Para esto, utilizaremos el modelo estadístico de regresión lineal, que nos permite estimar la correlación entre dos de las variables analizadas:

**Gráfica 11**

*Análisis correlacional entre dimensiones*



Fuente: Esta Investigación

La grafica indica que existe una relación alta entre los dos estilos de liderazgo en las asociaciones de agricultores encuestadas.

**Figura 7**

*Tabulación de encuestas estilos de liderazgo democrático y visionario*

| ESTILOS DE LIDERAZGO |             |            |
|----------------------|-------------|------------|
| ENCUESTAS            | DEMOCRATICO | VISIONARIO |
| 1                    | 4,91        | 4,89       |
| 2                    | 4,00        | 4,33       |
| 3                    | 4,36        | 4,33       |
| 4                    | 4,36        | 4,33       |
| 5                    | 4,82        | 4,78       |
| 6                    | 4,73        | 4,22       |
| 7                    | 4,27        | 4,11       |
| 8                    | 4,27        | 4,22       |
| 9                    | 4,82        | 4,67       |
| 10                   | 4,09        | 4,44       |
| 11                   | 4,36        | 4,33       |
| 12                   | 4,36        | 4,22       |
| 13                   | 4,55        | 4,56       |
| 14                   | 4,45        | 4,33       |
| 15                   | 4,18        | 4,33       |
| 16                   | 4,18        | 4,44       |
| 17                   | 4,73        | 4,89       |
| 18                   | 4,00        | 4,33       |
| 19                   | 4,18        | 4,67       |
| 20                   | 4,36        | 4,44       |
| 21                   | 4,91        | 5,00       |
| 22                   | 4,09        | 4,44       |
| 23                   | 4,36        | 4,33       |
| 24                   | 4,27        | 4,44       |
| 25                   | 4,64        | 4,67       |
| 26                   | 4,55        | 4,33       |

| ESTILOS DE LIDERAZGO |             |            |
|----------------------|-------------|------------|
| ENCUESTAS            | DEMOCRATICO | VISIONARIO |
| 27                   | 4,45        | 4,67       |
| 28                   | 4,36        | 4,22       |
| 29                   | 4,36        | 4,44       |
| 30                   | 4,27        | 4,67       |
| 31                   | 4,91        | 4,89       |
| 32                   | 4,00        | 4,33       |
| 33                   | 4,36        | 4,33       |
| 34                   | 4,36        | 4,33       |
| 35                   | 4,82        | 4,78       |
| 36                   | 4,73        | 4,22       |
| 37                   | 4,27        | 4,11       |
| 38                   | 4,27        | 4,22       |
| 39                   | 4,82        | 4,67       |
| 40                   | 4,09        | 4,44       |
| 41                   | 4,36        | 4,33       |
| 42                   | 4,36        | 4,22       |
| 43                   | 4,55        | 4,56       |
| 44                   | 4,45        | 4,33       |
| 45                   | 4,18        | 4,33       |
| 46                   | 4,18        | 4,44       |
| 47                   | 4,73        | 4,89       |
| 48                   | 4,00        | 4,33       |
| 49                   | 4,18        | 4,67       |
| 50                   | 4,36        | 4,44       |
| 51                   | 4,91        | 5,00       |
| 52                   | 4,09        | 4,44       |

Fuente: Esta Investigación



### **3.6.Consideraciones éticas**

#### **3.6.1. *Análisis de consideraciones éticas***

Al establecer estrategias que permitan asegurar que la ética y la investigación sirva para el desarrollo fundamental y mejorar en todo el sentido de la palabra, la ética juega un papel decisivo en el trabajo en favor la conexión y cohesión social, al mismo tiempo, sea agente de cambio y transformación efectiva, la responsabilidad con las futuras generaciones, la armonía, el equilibrio y un resultado que contribuya a la dinámica socioeconómica y ambiental para recompensar y reforzar el hoy, construyendo para asegurar los desafíos del futuro.

La responsabilidad que tenemos como seres habitantes de un mismo mundo, que el problema para todos es problema para uno, tenemos que contribuir desde todo punto de vista social , ambiental y económico a la solución de problemas, con grandes desafíos como es la alimentación y su seguridad alimentaria, y el rol que tienen los líderes agrícolas en la producción de alimentos sin ser muy impactantes en su producción y ser justa y al alcance de todos como se busca en el mundo actual y la equidad del género humana no esté tan lejana en el tiempo.

La investigación mixta con comienzos cuantitativos y progresos cualitativos y análisis de la información Mixta, se va desarrollando en un marco de confianza y respeto con los involucrados en el trabajo de investigación, con apoyos de parte de organización netamente agrícola como es Fenalce Federación Nacional de Cerealistas y su trabajos estadísticos del territorio agrícola en productividad del territorio Colombiano, el apoyo de la Alcaldía del municipio de Toca en cabeza de su Secretario de Agricultura donde se potencia con el acercamiento de las organizaciones reconocidas por el municipio y hacen presencia en a productividad del mismo, con logísticas directas con las mismas.

Al cumplir todos los requisitos sobre buenas prácticas éticas para garantizar la implicación efectiva de las instituciones y comunidades pertinentes, involucrando a las autoridades pertinentes para garantizar que el estudio pueda llevarse a cabo en el municipio y región seleccionada.

Asegurarse de que se han realizado todos los arreglos logísticos y materiales necesarios.

Obtener permisos de las entidades públicas y privadas, organizaciones y personal participante en la investigación, solicitando explícitamente a los participantes la confirmación de que desean participar en la iniciativa, así como tener en claro sobre el hecho de que podrán abandonar la misma si se sienten incómodos o no quieren seguir interviniendo.

Debe informarse a los participantes de la finalidad de la investigación y de las explicaciones que pueden esperar, notificarse a los participantes que la información que aporten se tratará de manera anónima y confidencial, no saldrá del equipo de investigación.

El resultado de la investigación será suministrado a los involucrados en la investigación con la población participante, a las instituciones participantes aportantes para adelantar con la herramienta obtenida y poder cumplir con el objetivo de esta, a sus organizaciones que tengan en la misma lo referente a la disrupción y tendencias para mejorar su producción apoyada en los liderazgos identificados para su fortalecimiento y mejoramiento en la productividad agrícola.

### ***3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización***

Como parte de los documentos de aceptación y autorización se tiene el registro de asistencia a la sesión de entrevista realizada por parte del equipo investigador a los miembros de las organizaciones agropecuarias del Municipio de Toca. Ver anexo C.

## **4. Hipótesis**

### **4.1.Las variables**

Dado el alcance descriptivo de la investigación se definió una sola variable de investigación llamada **Estilo de liderazgo**. Esta variable se categoriza en 5 dimensiones que fueron analizadas de manera independiente estableciendo una correlación entre algunas de estas.

### **4.2.Planteamiento de hipótesis**

La hipótesis planteada en esta investigación busca aseverar que hay predominancia de un estilo de liderazgo en las organizaciones estudiadas. Nuestra hipótesis es la siguiente:

El estilo de liderazgo con mayor incidencia en las organizaciones agrícolas del municipio de Toca es el democrático.

## **5. Resultados**

A partir de los hallazgos encontrados en esta investigación presentamos los siguientes resultados contrastados con el marco teórico, la hipótesis planteada y los objetivos establecidos.

### **5.1. Contraste con el marco teórico**

Después de haber realizado el análisis de los datos podemos afirmar que los estilos de liderazgo con mayor incidencia en las organizaciones agricultoras del municipio de Toca son el visionario y el democrático.

De acuerdo con el marco teórico planteado en nuestra investigación, en el estilo de liderazgo visionario los líderes que utilizan este estilo motivan a sus seguidores con una visión clara que busca alcanzar las metas maximizando el esfuerzo de los demás.

Esto es notorio en las organizaciones estudiadas ya que se pudo evidenciar como los líderes de estas, tiene claro sus objetivos y contagian a las otras personas en busca de obtener los resultados planteados. Así mismo, son los impulsores de nuevas ideas y orientan a sus organizaciones en todos sus proyectos.

De igual forma el liderazgo democrático tiene gran relevancia en estas organizaciones dado que por su naturaleza cooperativa todos sus miembros participan y colaboran asumiendo responsabilidades compartidas. Esto se evidencia en la forma democrática en la que toman sus decisiones.

### **5.2. Contraste con la hipótesis**

La investigación realizada indica que el estilo de liderazgo que tiene mayor incidencia en las organizaciones agricultoras del municipio de Toca es el estilo Visionario. Lo anterior rechaza

la hipótesis planteada, que suponía la prevalencia del liderazgo democrático en estas organizaciones.

### **5.3. Análisis del Objetivo general**

De acuerdo con el objetivo general propuesto encontramos el siguiente resultado:

Caracterizar los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones agrícolas del municipio de Toca, Departamento de Boyacá: Este objetivo se cumplió ya que la investigación permitió determinar las cualidades que caracterizan a los líderes de las 3 organizaciones agricultoras del municipio de Toca.

Los dos estilos de liderazgo predominantes en estas organizaciones son el visionario y el democrático, que tienen varias características en común y que se ajustan a la naturaleza cooperativista de estas organizaciones, en las que sus líderes se destacan por impulsar a la organización en la búsqueda de nuevos proyectos productivos donde involucren tanto al sector público como al sector privado.

### **5.4. Análisis de los Objetivos específicos**

Considerando los tres objetivos específicos planteados inferimos los siguientes resultados:

- Identificar los estilos de liderazgo organizacional adoptados por las organizaciones agrícolas del municipio de Toca, Departamento de Boyacá: Este objetivo se cumplió, ya que se pudo identificar los estilos visionario y democrático como los de mayor incidencia. Pero de igual manera se observa como otros estilos están presentes en estas organizaciones y hay momentos donde prevalecen sobre otros.

- Establecer que estilo de liderazgo organizacional ejerce una mayor influencia sobre las organizaciones agrícolas del municipio de Toca y como se manifiesta: Este objetivo se cumplió, al establecer que el estilo de liderazgo visionario es el de mayor influencia dado que así lo demuestran los resultados de la encuesta aplicada. De igual forma, mediante las entrevistas realizadas, se pudo conocer que este estilo de liderazgo se manifiesta entre las personas referentes de cada organización ya ellos se han convertido en la brújula de sus grupos que motivan y tiene una visión comunitaria que les ha permitido afrontar retos y ganar mercados antes casi inalcanzables. Como ejemplos de esto, se tienen logros como la adquisición de un lote propio por parte una de las organizaciones y el cierre de convenios con multinacionales fabricantes de productos como papas fritas.

- Analizar las implicaciones (incidencias) de la adopción de uno o más estilos de liderazgo que les permita a los agricultores del municipio de Toca mejorar su producción agropecuaria: Después de analizar los resultados de la investigación consideramos que estas organizaciones ya han adoptado rasgos de algunos estilos de liderazgo que los han llevado a conseguir logros positivos y beneficiosos para las personas que conforman las asociaciones. Sin embargo, estas cualidades son muy notorias entre los voceros de dichas organizaciones, pero no lo son tanto entre sus asociados. Por lo que consideramos que un estilo de liderazgo tipo coach serviría mucho para que las organizaciones se fortalecieran y tuvieran más oportunidades en nuevos mercados. Así mismo, se tendrían más personas que pudiesen tomar el liderazgo de los actuales en caso de ausencia.

## 6. Conclusiones

Las organizaciones agropecuarias del municipio de Toca en el departamento de Boyacá han adoptado diferentes estilos de liderazgo, aunque sobresale el visionario, para poder alcanzar sus objetivos como asociación, afrontando retos ante nuevos mercados y nuevas técnicas de producción que les han permitido volverse más competitivas en el sector que se desempeñan.

El liderazgo presente en estas organizaciones es notorio en las personas que hacen parte de los cargos directivos como el de representante legal, pero no se observa así en los otros miembros de las asociaciones.

El liderazgo femenino en el campo ha venido en auge, lo cual es muy importante no solo por temas de equidad de género si no porque derriba barreras o mitos relacionadas con el poder mandatorio de los hombres en el agro.

Se requiere que los temas de liderazgo se lleven al campo. Esto permitiría el empoderamiento de las personas con prevalencia campesina, lo que les ayudaría a que sean más competitivos y les permita superar bloqueantes, como lo son los intermediarios, llegando directamente a clientes y proveedores, logrando alcanzar más mercados, mayores ganancias y precios más justos para toda la cadena productiva.

Los liderazgos agrícolas han sido poco estudiados, hoy son una necesidad en la producción de alimentos a nivel mundial. Son una herramienta para contribuir a promover métodos disruptivos de cambio que promuevan la igualdad y conexión territorial identificándose con su organización

y asegurando la producción para contribuir a la seguridad alimentaria de un país, región o localidad.

Al corroborar las dimensiones en el proyecto de investigación, con los líderes de las organizaciones participantes, se evidencia la presencia de liderazgo agrícola en la región. Se propone que este liderazgo observado sea promovido entre los demás asociados para que la organización alcance sus objetivos.

Las capacidades demostradas por los líderes de las organizaciones agrícolas del municipio de Toca hacen ver su fortaleza en la unidad. Esto abre una gran posibilidad de que estas asociaciones se puedan convertir en una confederación regional que potencie los servicios que prestan en beneficio de sus colaboradores.

En Colombia la agricultura y economía van de la mano, se hace necesario visibilizar y formar líderes que reconozcan la importancia de este sector y estén en la capacidad de aprovechar para ser referentes del liderazgo agrícola o agrolíderes.



## Referencias

Agencia presidencial de cooperación internacional de Colombia. (2020).

<https://www.apccolombia.gov.co/node/1124>

Alianza Team, A. (2020). Tendencias de consumo: Las nuevas necesidades de los clientes.

Obtenido de Tendencias de consumo: Las nuevas necesidades de los clientes:

<https://www.alianzateam.com/tendencias-de-consumo-y-necesidades-de->

[clientes/#:~:text=Algunas%20tendencias%20de%20consumo%20de,sal%20\(Fern%C3%](https://www.alianzateam.com/tendencias-de-consumo-y-necesidades-de-clientes/#:~:text=Algunas%20tendencias%20de%20consumo%20de,sal%20(Fern%C3%A1ndez%2C%202020).)

[A1ndez%2C%202020\).](https://www.alianzateam.com/tendencias-de-consumo-y-necesidades-de-clientes/#:~:text=Algunas%20tendencias%20de%20consumo%20de,sal%20(Fern%C3%A1ndez%2C%202020).)

Arias, D. (2009). Soberanía alimentaria y resistencia popular en Colombia. Obtenido de Soberanía

alimentaria y resistencia popular en Colombia. [https://www.semillas.org.co/es/soberana-](https://www.semillas.org.co/es/soberana-alimentaria-y-resistencia-popular-en-colombia)

[alimentaria-y-resistencia-popular-en-colombia.](https://www.semillas.org.co/es/soberana-alimentaria-y-resistencia-popular-en-colombia)

Avila, D., Hernández , S. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019>

Ayoub, J. (2010) Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública

mexicana. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf)

[10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf)

Brito, C. (2017). Pedagogical research proposal for the elaboration of a multidisciplinary

educational strategy to favor life styles changes in students of the School of Nursing no.2.

Casanova, C. (2018). Liderazgo transformacional en mujeres productoras agropecuarias. Un

estudio de caso en la provincia de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad.*

Casas, A., Repullo, J. y Campos, D. (2022). La encuesta.

<http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>

CEPAL. (2022). Fortalecer la producción agrícola y los sistemas de protección social para responder al desafío de combatir la inseguridad alimentaria.

<https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-fao-wfp-llaman-fortalecer-la-produccion-agricola-sistemas-proteccion-social>

CEPAL (2020). Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45796-intermediarios-cadenas-valor-agropecuarias-un-analisis-la-apropiacion-generacion>

Chiriboga, H. (2010). Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento.

Centro de los objetivos de desarrollo sostenible para América Latina (2021). Los retos de la agricultura colombiana frente al cambio climático.

Cerda, H. (1993). Los elementos de la investigación.

Consejo Municipal Toca. Plan de Desarrollo Municipal 2020 - 2023.

[https://tocaboyaca.micolombiadigital.gov.co/sites/tocaboyaca/content/files/000361/18003\\_por-toca-lo-hicimos-bien-y-lo-haremos-mejor.pdf](https://tocaboyaca.micolombiadigital.gov.co/sites/tocaboyaca/content/files/000361/18003_por-toca-lo-hicimos-bien-y-lo-haremos-mejor.pdf)

DANE. (2022). Boletín Técnico Cuentas departamentales Producto Interno Bruto por departamentos.

DANE. (2022), Boletín Técnico N° 119 Insumos y factores de la producción agropecuaria (SIPSA\_I) Mayo de 2022.

Fabila, A., Minami, H. y Izquierdo, M. (2013). La Escala de Likert en la evaluación docente:  
acercamiento a sus características y principios metodológicos.

<https://ri.ujat.mx/jspui/bitstream/20.500.12107/2706/1/-589-494-A.pdf>

FAO. (2017). The future of food and agricultura. Trends and challenges.

<https://www.fao.org/3/i6583e/i6583e.pdf>

FAO. (2021). Marco estratégico para 2022-2031. <https://www.fao.org/3/cb7099es/cb7099es.pdf>

FAO. (2022). Situación Alimentaria Mundial. <https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>.

FENALCE. (2022). Noticias del Sector. <https://fenalce.co/estadisticas/>.

Fernández, R. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/8017>

Garcia, J., Reding, A. y López, J. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en  
educación médica.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727157>

Gobernación de Boyacá. (2019). Plan departamental de extensión agropecuaria – PDEA.

<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/PublishingImages/Paginas/PDEA/Boyaca.pdf>

Gobernación de Boyacá. (2020) Plan de Desarrollo 2020- 2023. <https://www.boyaca.gov.co/plan-de-desarrollo-departamental-2020-2023/>

Hernández, S., Fernández, c. y Baptista, M. (2016). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.

IICA. (2010). Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el  
sector agropecuario. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/11309>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). asociativismo, modelos posibles y dificultades del relacionamiento.

Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (2022). Boletín de precios de insumos agropecuarios no. 4 de 2022.

Parra, L. y Vásquez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico.

<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>

Perfetti, J., Balcázar, A., Hernández, A. y Leibovich, J. (2013). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Fedesarrollo.

Portafolio. (2022). Comercialización agrícola llena de intermediarios.

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/comercializacion-agricola-llena-intermediarios-486692>

Romero, X. (2018). El liderazgo en la economía rural y el líder agrícola. Dominio de las ciencias, 2-3.

Soto, A. (2022). Tipos de liderazgo y su función dentro de las organizaciones. 5-6.

Universidad de Antioquia. (2021). Intermediarios y volatilidad de precios, problemas de nunca acabar del agro colombiano

## Anexos

### Anexo A. Certificación FENALCE



Bogotá D.C, 15 de mayo 2023

Corporación Universitaria  
**UNIMINUTO**  
Bogotá- Calle 80

**Ref.:** Acompañamiento proyecto de investigación por parte del gremio de productores FENALCE para "El liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en las organizaciones agricultoras del municipio de Toca, Departamento de Boyacá."

Reciban un Cordial Saludo,

De acuerdo con la referencia, los maestrantes Cesar Hernando Tovar Prieto Cc 11201226 ID: 488123, Heidelber Pizarro de Armas Cc 84096345 ID 554718 y Gabriel Villamizar CC 19.469.415 ID 627949, quienes actualmente cursan la Maestría en Gerencia de la Innovación en proyectos en la Corporación UNIMINUTO con el proyecto de investigación "**El liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en las organizaciones agricultoras del municipio de Toca, Departamento de Boyacá.**", por lo anterior en estos momentos los maestrantes se encuentran adelantando la etapa metodológica y de recolección de información, contará con el respectivo acompañamiento por parte de **FENALCE**.

Sin otro particular.

Cordialmente,



**HENRY VANEGAS ANGARITA**  
**GERENTE GENERAL Y REPRESENTANTE LEGAL DE FENALCE**

Cota - Cundinamarca. Km 1 vía Cota - Siberia. Vereda el Abra.  
PBX: 74287555 E-mail: [fenalce@fenalcecolombia.org](mailto:fenalce@fenalcecolombia.org)  
PÁGINA WEB: [www.fenalce.co](http://www.fenalce.co)

ADMINISTRADOR NACIONAL DE  
LOS FONDOS PARAFISCALES  
FNC - FNL - FNS

Anexo B. Matriz de Categorización de Variables

| <b>Dimensión:<br/>Percepción del<br/>estilo de liderazgo<br/>Autocrático</b>   | <b>Dimensión:<br/>Percepción del<br/>estilo de liderazgo<br/>Democrático</b>  | <b>Dimensión:<br/>Percepción del<br/>estilo de liderazgo<br/>Visionario</b>  | <b>Dimensión:<br/>Percepción del<br/>estilo de liderazgo<br/>Timonel</b>  | <b>Dimensión<br/>Percepción del<br/>estilo de liderazgo<br/>Coach</b>   |
|--|---|--|---|---|
| <p>¿En su trabajo, recibe instrucciones concretas y precisas?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>        | <p>¿En el tiempo que lleva en la organización ha desarrollado nuevas habilidades?</p> <p>5 - Si<br/>1 - No</p>                            | <p>¿La organización se plantea metas cada vez más ambiciosas?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>                  | <p>¿Se reciben capacitaciones que permitan mejorar el trabajo?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>    | <p>¿Se cumple con altos estándares para desarrollar las actividades?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>              |
| <p>¿En su trabajo, debe realizar sus actividades de forma inmediata?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p> | <p>¿Se comunica con los compañeros de la organización ?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p> | <p>¿Los directivos generan confianza en los demás miembros de la organización?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p> | <p>¿Recibe consejos de los jefes para mejorar en el trabajo?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>      | <p>¿Se tiene un alto nivel de exigencia para desarrollar las actividades diarias?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p> |
| <p>¿Cuándo incumple en sus obligaciones, recibe un llamado de atención:</p> <p>5 - Fuerte<br/>3 - Moderado<br/>1 - Ninguno</p>                         | <p>¿Las decisiones importantes son tomadas en consenso?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p> | <p>¿Los directivos comentan las metas que se buscan alcanzar?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>                  | <p>¿La organización se preocupa por el bienestar de sus miembros?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p> | <p>¿Se debe cumplir con procedimientos definidos para realizar el trabajo?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>        |
| <p>¿Identifica un único líder o jefe en la organización?</p> <p>5 - Si<br/>1 - No</p>  | <p>¿En la organización realizan reuniones?</p> <p>5 - Diarias<br/>4 - Semanales<br/>3 - Mensuales<br/>1 - Bimestrales</p>                 | <p>¿Recurre a sus compañeros para realizar sus actividades?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>                    | <p>¿Los jefes lo motivan a mejorar?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>                               | <p>¿En las actividades se tiene en cuenta las opiniones de los demás?</p> <p>5 - Siempre<br/>4 - Frecuentemente<br/>3 - Algunas veces<br/>1 - Nunca</p>             |

| Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Autocrático  | Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Democrático   | Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Visionario   | Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Timonel   | Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Coach   |
|--|---|--|---|---|
| ¿Las decisiones son tomadas por una sola persona?<br><br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca | ¿Las actividades diarias las realiza de forma individual?<br><br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca                        | ¿Prefiere trabajar solo o en grupo?<br><br>5 - Solo<br>1 - En grupo  | ¿Usted apoya a sus jefes cuando lo requieren?<br><br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca            | ¿Usted recibe pagos extras cuando hay buenas ventas?<br><br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca                                     |
|  | ¿Existe colaboración entre los miembros de la organización?<br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca                          | ¿La organización le da completa libertad para realizar sus actividades?<br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca | ¿Realizan actividades en grupo diferentes a las del trabajo?<br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca | ¿Usted considera que los jefes o directivos conocen bien las necesidades de la organización?<br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |
|  | ¿Participan en reuniones o eventos invitados por algún compañero de la organización?<br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca | ¿Se reporta a los jefes con frecuencia?<br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca                                 | ¿Han realizado cosas innovadoras en la organización?<br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca         |   |
|  | ¿Realizan actividades de integración en horarios de trabajo?<br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca                         | ¿Cuántos años lleva trabando en sus actividades?<br>1 - Menos de 1 año<br>3 - De 1 a 3 años<br>4 - De 3 a 5 años<br>5 - Más de 5 años          | ¿Sus ideas son tenidas en cuenta?<br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca                            |   |

| Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Autocrático | Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Democrático   | Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Visionario  | Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Timonel  | Variable:<br>Percepción del<br>estilo de liderazgo<br>Coach |
|---|---|---|--|---|
|   | ¿Se comunica con los miembros de la organización?<br><br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca        | ¿Los jefes le delegan algunas funciones?<br><br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca | ¿Ha notado cambios positivos en las personas o en la organización en el tiempo que lleva aquí trabajando?<br><br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |   |
|   | ¿La comunicación con sus compañeros es cordial y fluida?<br><br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca |   |  |   |
|   | ¿Se reúnen para tratar temas importantes?<br><br>5 - Siempre<br>4 - Frecuentemente<br>3 - Algunas veces<br>1 - Nunca                |   |  |   |



Anexo C. Acta de registro de asistencia a entrevistas

| LIDERAZGO AGRICOLA<br>MUNICIPIO DE TOCA<br>DEPARTAMENTO DE BOYACA  |   | REGISTRO DE ASISTENCIA                                |                                |  |
|--|---|---|--------------------------------|--|
| PRESENTACION DE LA INVESTIGACION<br>El liderazgo agrícola como estrategia para mejorar la producción en las organizaciones agrícolas del municipio de Toca, Departamento de Boyacá |   | PRESENTACION INVESTIGACION LIDERAZGO AGRICOLA EN TOCA |                                |  |
|  |   | FECHA   |                                |  |
|  |   | 6/05/2023   |                                |  |
|  |   | DURACION  |                                |  |
| NOMBRE Y APELLIDO  |   | FIRMA   |                                |  |
| Cesar Hernando Tovar Prieto  |   |   |                                |  |
| Heidelber Pizarro de Armas   |   |   |                                |  |
| Gabriel Roberto Villamizar Alvarez   |   |   |                                |  |
| OBJETIVO   |   |   |                                |  |
| BRINDAR LA INFORMACION REFERENTE A LA INVESTIGACION CON LAS ORGANIZACIONES AGRICOLAS PRESENTES EN EL MUNICIPIO DE TOCA   |   |   |                                |  |
| 1.   | PRESENTACION DE LOS INVESTIGADORES  |   |                                |  |
| 2.   | PRESENTACION DEL PROYECTO   |   |                                |  |
| 3.   | CONTEXTUALIZACION LOCAL   |   |                                |  |
| 4.   | PANEL DE PREGUNTAS ENCUESTA, OBSERVACION, ENTREVISTAS Y TIPOS DE RECOLECCION DE INFORMACION |   |                                |  |
| 5.   | CONCLUSIONES  |   |                                |  |
| NOMBRE Y APELLIDO  | CARGO ORGANIZACION  | TELEFONO  | CORREO                         |  |
| 1. Cristian Daniel Neira Guio  | Alcalde/a Toca  | 317304382   | agricultura@toca-boyaca.gov.co |  |
| 2. Marlen Jairo Lu Izaniza   | Espiga Oro  | 3103912972  | marlaiza@yahoo.com             |  |
| 3. Jilar Rodriguez   | Asociacion  | 3213807431  | asociacion@toca.gov.co         |  |
| 4. Jesus Amundo Concalas R   | Asno Agro Toca  | 3133513658  | amundocnrc@hotmial.com         |  |
| 5. Francisco Chaves  |   | 3166288125  | francisco.0210@hotmail.com     |  |
| 6. Angel Yeud Troncoso   | vicepresidente  | 3188820625  |                                |  |
| 7.   |   |   |                                |  |
| 8.   |   |   |                                |  |
| 9.   |   |   |                                |  |
| 10.  |   |   |                                |  |
| 11.  |   |   |                                |  |
| 12.  |   |   |                                |  |
| 13.  |   |   |                                |  |
| 14.  |   |   |                                |  |
| 15.  |   |   |                                |  |
| 16.  |   |   |                                |  |

Anexo D. Encuesta realizada

## INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO AGRICOLA MUNICIPIO DE TOCA DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

Este cuestionario tiene como objetivo conocer los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones agrícolas del municipio de Toca.

El tratamiento de los datos personales se realiza de acuerdo a los requerimientos de la Ley 1581 de 2012.

1. En su trabajo, recibe instrucciones concretas y precisas?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

2. En el tiempo que lleva en la organización ha desarrollado nuevas habilidades

- Sí
- No

3. En su trabajo, debe realizar sus actividades de forma inmediata?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

4. Cuando incumple en sus obligaciones, recibe un llamado de atención:

- Fuerte
- Moderado
- Ninguno

---

5. Se comunica con los compañeros de la organización

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

---

6. Las decisiones importantes son tomadas en consenso?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

---

7. En la organización realizan reuniones?

- Diarias
- Semanales
- Mensuales
- Bimestrales

---

8. Las actividades diarias las realiza de forma individual?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

---

9. Existe colaboración entre los miembros de la organización

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

10. Participan en reuniones o eventos invitados por algún compañero de la organización

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

11. La organización se plantea metas cada vez más ambiciosas?

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

12. Los directivos generan confianza en los demás miembros de la organización?

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

13. Los directivos comentan las metas que se buscan alcanzar?

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

14. Se cumple con altos estándares para desarrollar las actividades?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

15. Se tiene un alto nivel de exigencia para desarrollar las actividades diarias?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

16. Se debe cumplir con procedimientos definidos para realizar el trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

17. Se reciben capacitaciones que permitan mejorar el trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

18. Recibe consejos de los jefes para mejorar en el trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

19. La organización se preocupa por el bienestar de sus miembros?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

20. Realizan actividades de integración en horarios de trabajo?

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

21. Identifica un único líder o jefe en la organización?

- Si
  - No
- 

22. Las decisiones son tomadas por una sola persona?

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

23. Se comunica con los miembros de la organización?

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

24. La comunicación con sus compañeros es cordial y fluida?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

25. Se reúnen para tratar temas importantes?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

26. Recurre a sus compañeros para realizar sus actividades?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

27. Prefiere trabajar solo o en grupo?

- Solo
- En grupo

28. La organización le da completa libertad para realizar sus actividades?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

29. Se reporta a los jefes con frecuencia?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

30. Cuantos años lleva trabando en sus actividades?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

31. Los jefes le delegan algunas funciones?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

32. Los jefes lo motivan a mejorar?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

33. Usted apoya a sus jefes cuando lo requieren?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

34. Realizan actividades en grupo diferentes a las del trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca



35. Han realizado cosas innovadoras en la organización

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

36. Sus ideas son tenidas en cuenta?

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

37. Ha notado cambios positivos en las personas o en la organización en el tiempo que lleva aquí trabajando?

- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Nunca
- 

38. Las actividades son determinadas por el jefe o se tiene en cuenta las opiniones de los demás?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

39. Usted recibe pagos extras cuando hay buenas ventas?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

40. Usted considera que los jefes o directivos conocen bien las necesidades de la organización?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca