

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa
asociativa: Estudio de caso sobre la COOPERATIVA DE SERVICIOS
MÚLTIPLES SOL&CAFÉ**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

CALAGUA JARA, César Francisco

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

COPAJA CHAPARRO, Stefany Marcele
LOPEZ CASTILLA, Marianne Nicole

Asesoradas por: Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, diciembre de 2019

La tesis

**El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa:
Estudio de caso sobre la COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES
SOL&CAFÉ**

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Wiener Fresco

[Presidente del Jurado]

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

[Asesor Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera

[Tercer Jurado]

A mis padres, Rita y César, por su ejemplo, amor, apoyo y confianza, sin ellos nada de esto sería posible. A mi hermana por apoyo y compañía. A mis Martina, Francisco, Livia, Julio y Violeta por acompañarme, incluso a la distancia. A mi familia, amigos y todo aquel que formó parte de este proceso, gracias por confiar y entenderme.

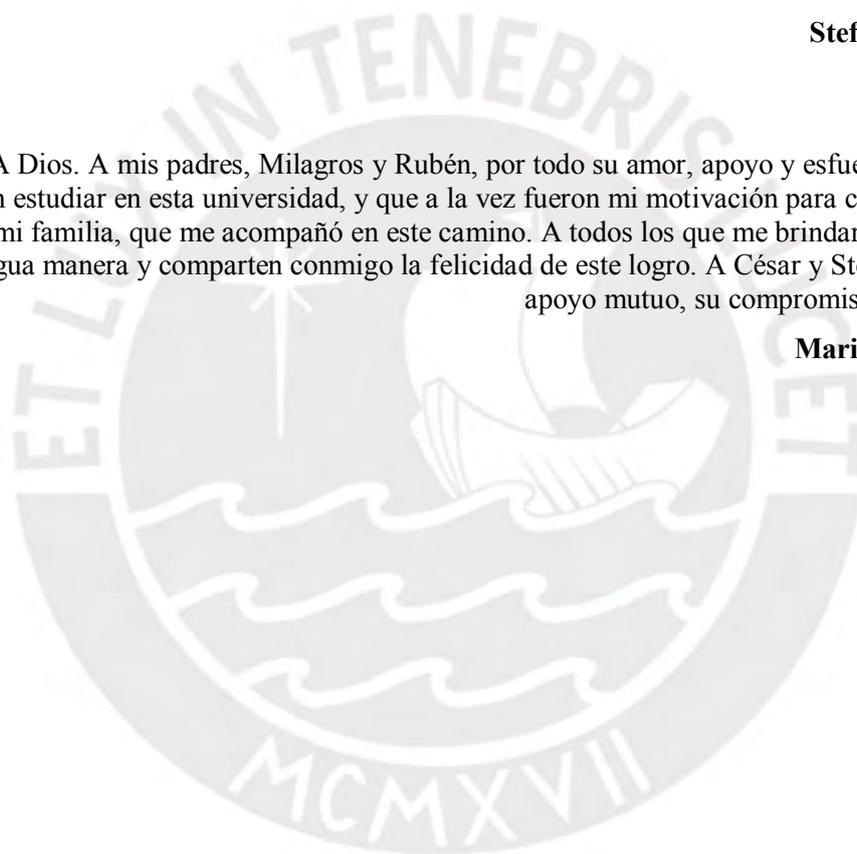
César Calagua

A mi familia, amigas incondicionales y a mi chanchito hermoso, Perry. Su apoyo, cariño y compañía durante mi etapa universitaria me permitieron continuar a pesar de los obstáculos que se presentaron en el camino. A la ingeniera Gladys Castillo, a quien tuve la dicha de conocer en Cáritas del Perú y que fue una guía e inspiración en todo este camino de investigación. A Dios por todas las bendiciones que me regala a diario y por las dificultades que me permite vivir para fortalecer mi espíritu.

Stefany Copaja

A Dios. A mis padres, Milagros y Rubén, por todo su amor, apoyo y esfuerzo, que me permitieron estudiar en esta universidad, y que a la vez fueron mi motivación para culminar esta etapa. A mi familia, que me acompañó en este camino. A todos los que me brindaron su apoyo de alguna manera y comparten conmigo la felicidad de este logro. A César y Stefany, por el apoyo mutuo, su compromiso y amistad.

Marianne López



Agradecemos a todos los que nos apoyaron durante este proceso. A nuestros padres por apoyarnos en todo momento. A nuestro asesor, Mario Pasco, quien siempre nos apoyó, guió y motivó en este largo proceso. A los representantes, colaboradores y productores de la cooperativa Sol&Café por su apertura, amabilidad y hospitalidad con la que nos recibieron y atendieron durante nuestra estadía en la ciudad de Jaén.

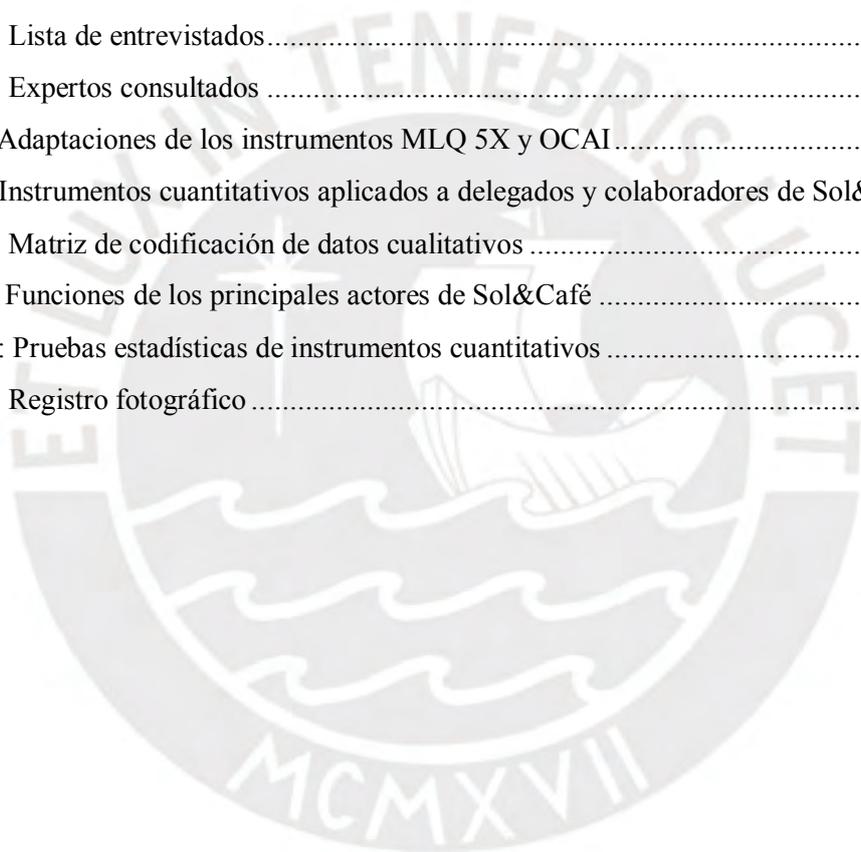


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1. Planteamiento del problema de investigación.....	4
2. Objetivos.....	8
3. Justificación	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
1. Liderazgo organizacional.....	11
1.1. Objetivo General	11
1.2. Definiciones teóricas de liderazgo organizacional	12
1.3. Elementos del liderazgo organizacional	14
1.4. Enfoques del liderazgo organizacional	16
1.5. Instrumentos de medición de los estilos de liderazgo.....	28
1.6. Estudios sobre estilos de liderazgo en empresas asociativas	31
2. Cultura organizacional.....	33
2.1. Importancia de la cultura organizacional	33
2.2. Definiciones teóricas de cultura organizacional.....	35
2.3. Características de la cultura organizacional	38
2.4. Niveles de la cultura organizacional.....	40
2.5. Modelos de cultura organizacional	42
2.6. Instrumentos de medición de cultura organizacional	49
2.7. Estudios sobre tipos de cultura en empresas asociativas	51
3. Nexo teórico y empírico entre liderazgo y cultura organizacional.....	53
3.1. Nexo teórico entre liderazgo y cultura organizacional	53
3.2. Estudios empíricos que relacionan el liderazgo y la cultura organizacional.....	56
4. Empresas asociativas y cooperativas.....	58
4.1. Definición	58
4.2. Tipos de empresas asociativas.....	59
4.3. Cooperativas.....	59
5. Marco teórico específico de la investigación.....	60
5.1. Hipótesis	63
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	64
1. Situación de las empresas asociativas en el sector cafetalero	64
1.1. Descripción de las empresas asociativas del sector cafetalero en Cajamarca	64
1.2. Breve descripción de la cadena productiva de café en Cajamarca	65

2.	Análisis externo de la cooperativa Sol&Café	65
2.1.	Políticas de fortalecimiento para la gestión de empresas asociativas	66
2.2.	Cooperación internacional y financiamiento de las empresas asociativas	66
2.3.	Inversión en tecnología de empresas asociativas	67
3.	Análisis interno de la cooperativa Sol&Café	68
3.1.	Historia, misión y visión de So&Café	68
3.2.	Principales productos y servicios comercializados	69
3.3.	Estructura organizacional	69
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA		72
1.	Diseño metodológico	72
1.1.	Enfoque, alcance y estrategia general	72
1.2.	Variables y consistencia general de la investigación	73
2.	Selección de las unidades de observación	74
2.1.	Selección del caso y actores	74
2.2.	Características sociodemográficas de la muestra de actores	76
3.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	77
3.1.	Técnica e instrumento cualitativo	77
3.2.	Técnica e instrumentos cuantitativos	78
3.3.	Fiabilidad de los instrumentos	79
4.	Trabajo de campo	81
5.	Ética de la investigación	81
6.	Técnicas de análisis	82
7.	Limitaciones de la investigación	83
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS		85
1.	Aspectos formales de liderazgo y cultura organizacional dentro de Sol&Café	85
1.1.	Aspectos formales del liderazgo	85
1.2.	Aspectos formales de la cultura organizacional	88
2.	Análisis de los estilos de liderazgo y del tipo de cultura organizacional	91
2.1.	Análisis de los estilos de liderazgo predominantes en Sol&Café	91
2.2.	Análisis del tipo de cultura organizacional predominante en Sol&Café	98
2.3.	Relación entre estilos de liderazgo y tipo de cultura organizacional en Sol&Café	109
CONCLUSIONES		115
RECOMENDACIONES		118
1.	Recomendaciones a nivel de toda la cooperativa	118
2.	Recomendaciones a nivel de delegados	119

3. Recomendaciones a nivel de colaboradores.....	119
4. Recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones	119
REFERENCIAS	121
ANEXO A: Estudio bibliométrico sobre estudios de liderazgo y cultura organizacional de cooperativas de café en el Perú y el mundo.....	134
ANEXO B: Autores más referenciados en la investigación.....	139
ANEXO C: Licencias para uso de MLQ 5X	140
ANEXO D: Matriz de consistencia.....	142
ANEXO E: Flujograma de la investigación	148
ANEXO F: Guía de entrevistas de Sol&Café.....	149
ANEXO G: Lista de entrevistados.....	160
ANEXO H: Expertos consultados	161
ANEXO I: Adaptaciones de los instrumentos MLQ 5X y OCAI.....	162
ANEXO J: Instrumentos cuantitativos aplicados a delegados y colaboradores de Sol&Café...	177
ANEXO K: Matriz de codificación de datos cualitativos	187
ANEXO L: Funciones de los principales actores de Sol&Café	191
ANEXO M: Pruebas estadísticas de instrumentos cuantitativos	196
ANEXO N: Registro fotográfico	197

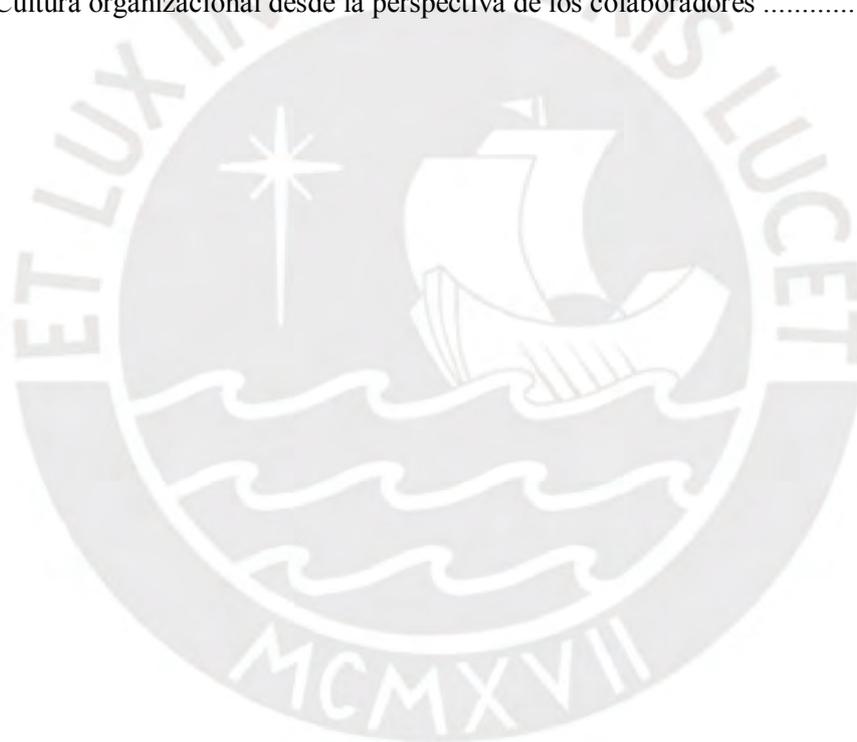


LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principales conceptos teóricos de liderazgo organizacional	13
Tabla 2: Descripción de los estilos de dirección según Likert (1961)	19
Tabla 3: Componentes del liderazgo paternalista	28
Tabla 4: Subescalas del LBDQ - XII	29
Tabla 5: Componentes factoriales del MLQ 5X	30
Tabla 6: Definiciones teóricas de cultura organizacional	36
Tabla 7: Componentes del MLQ 5X propuesto para evaluación	61
Tabla 8: Componentes del OCAI propuestos para evaluación	62
Tabla 9: Variables y categorías evaluadas en instrumentos cualitativos	73
Tabla 10: Variables y características evaluadas en instrumentos cuantitativos	73
Tabla 11: Información sociodemográfica de los delegados	76
Tabla 12: Información sociodemográfica de los colaboradores	77
Tabla 13: Estadísticos empleados en la investigación	83
Tabla 14: Liderazgo desde perspectiva delegados	95
Tabla 15: Liderazgo desde perspectiva colaboradores	97
Tabla 16: Datos estadísticos de cultura en Sol&Café	103
Tabla 17: Tipo de cultura desde la perspectiva de los delegados	104
Tabla 18: Cultura organizacional desde la perspectiva de los colaboradores	108
Tabla 19: Coeficientes de correlación Tau-c de Kendall analizados en delegados	111
Tabla 20: Coeficientes de correlación Tau-c de Kendall analizados en colaboradores	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos clave del liderazgo organizacional	14
Figura 2: Rejilla del liderazgo	20
Figura 3: Elementos de la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011).....	42
Figura 4: Modelo de los Valores en Competencia	46
Figura 5: Los Valores en Competencia del Liderazgo, eficacia y teoría organizacional	48
Figura 6: Representación gráfica del OCAI	51
Figura 7: Variables de la cultura organizacional para su evaluación	55
Figura 8: Estructura de la dimensión asociativa de Sol&Café	70
Figura 9: Estructura de la dimensión empresarial de Sol&Café.....	71
Figura 10: Ubicación geográfica del área de incidencia de Sol&Café.....	86
Figura 11: Estilos de liderazgo percibidos por delegados y colaboradores	94
Figura 12: Perspectiva de cultura organizacional de Sol&Café	103
Figura 13: Tipo de cultura desde la perspectiva de los delegados	105
Figura 14: Cultura organizacional desde la perspectiva de los colaboradores	108



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene la finalidad de analizar los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional, así como la forma en que se relacionan, desde la perspectiva de los participantes de una cooperativa de café en Perú.

Los estudios de liderazgo y cultura organizacional han evolucionado con el devenir del tiempo. Por un lado, la teoría contemporánea del liderazgo considera que los enfoques previos se complementan e integran en el enfoque integrador. Dentro del enfoque integrador, Bass (1994) propone el Modelo de Rango Completo que diferencia las dimensiones del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y comportamiento pasivo/evasivo. Este modelo se operacionaliza en el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) (Molero & Molares, 2011). El Modelo de Rango Completo y el MLQ son la base para la aproximación al liderazgo en la presente investigación. Por otro lado, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de símbolos, valores y creencias que se generan a partir de las interacciones entre los miembros de una organización, lo cual la mantiene unida, genera identidad y la diferencia de otras organizaciones. El modelo de Cameron y Quinn (2011) distingue cuatro tipos de cultura (clan, adhocracia, mercado y jerarquía), los cuales se encuentran en competencia y pueden ser diagonalmente opuestos. Esta investigación adopta este enfoque y emplea el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) para su evaluación.

La presente investigación se centra en la cooperativa Sol&Café, ubicada en el departamento de Cajamarca, departamento que destaca por ser el tercero en producción y el primero en exportación de café a nivel nacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018). Las cooperativas son organizaciones mixtas que tienen como fin generar rentabilidad, así como valor social y desarrollo para todos sus asociados. El estudio se centra en dos grupos: los delegados (representantes de los productores socios de Sol&Café) y los colaboradores (trabajadores de Sol&Café). En ambos grupos se describen y analizan las perspectivas sobre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional presentes en la cooperativa.

El análisis de la información recolectada mostró que, en el caso de los delegados existe una dualidad en las formas de liderazgo transformacional y transaccional, mientras que en el caso de los colaboradores predomina el estilo transformacional. En relación al análisis de la cultura organizacional, para el caso de delegados se evidenció la predominancia de dos tipos de cultura, clan y mercado, mientras que para el caso de los colaboradores se mostró mayor presencia de una cultura de tipo clan. Asimismo, se encontró que no existe una relación entre el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en cada grupo para el sujeto de estudio.

INTRODUCCIÓN

La actividad agropecuaria emplea el 7.1% de la población peruana (Resolución Ministerial N° 0135-2019-MINAGRI, 2019). Perú es el segundo productor de café a nivel mundial, seguido de México, alcanzando en el 2018, 5'700,000 de quintales exportados (Junta Nacional del Café [JNC], 2019).

La comercialización de este grano, si se realiza de forma sostenible, genera un impactos sociales y ambientales positivos, debido a que, por un lado, emplea, así como mejora las condiciones de calidad de vida de más de 223 mil familias, y, por otro lado, permite la conservación de suelos, captura de CO2 y protección de la diversidad (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017). Durante la última década, han cobrado relevancia en las últimas décadas, pues el formato asociativo ha facilitado el acceso a la comercialización directa entre los productores y los diferentes mercados de cafés especiales en el exterior. Esta negociación sin intermediarios permite que los beneficios de la comercialización sean obtenidos directamente por los productores, con el respaldo de las diferentes certificaciones (Camacho, Marlin & Zambrano, 2005).

Durante los últimos años, se han desarrollado múltiples experiencias de empresas asociativas con el objetivo de hacer frente a las barreras de entrada que se presentan en el mercado. Diversas investigaciones en este ámbito han concluido que existen factores relacionados a la gestión de mercados, el liderazgo, el manejo gerencial y la asociatividad que permiten el éxito de este tipo de organizaciones. El liderazgo y la cultura organizacional son los temas abordados en la presente investigación (Alianza de Aprendizaje Perú & Ruralter, 2007).

El liderazgo, entendido como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales” (Lussier & Achua 2011 citado en Martínez 2014, p. 6), se analiza bajo el enfoque integrador de Bass (1994), el cual propone un modelo de rango completo que diferencia las dimensiones de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo/evasivo. En este modelo, se plantea que un mismo líder puede presentar diferentes estilos de liderazgo de acuerdo con el contexto, los subordinados o las tareas a realizar. Este modelo se operacionaliza en un instrumento estandarizado denominado Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, por sus siglas en inglés) (Molero & Molaes, 2011). El modelo de rango completo y el MLQ son la base para la aproximación al liderazgo en la presente investigación.

Por su parte, la cultura organizacional es el conjunto de creencias básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo y enseñadas a los nuevos colaboradores como el modo correcto de concebir, pensar y sentir en determinados contextos (Schein, 2004). Específicamente,

el modelo de Cameron y Quinn, el cual se basa en el Modelo de los Valores en Competencia, diferencia cuatro tipos de cultura, con valores característicos para cada uno de ellos. Estos valores están en competencia y pueden ser diagonalmente opuestos. Esta tipología surge a partir de la superposición de dos dimensiones en un plano: el eje horizontal, que presenta si el foco de la organización es interno (extremo izquierdo) o externo (extremo derecho); y el eje vertical, que indica si la organización tiende hacia la flexibilidad (extremo superior) o hacia la estabilidad (extremo inferior). Estos dos ejes perpendiculares dan lugar a cuatro cuadrantes, en los que ubican los cuatro tipos de cultura con sus valores característicos: clan (colaborar), adhocracia (crear), mercado (competir) y jerarquía (controlar). En esta investigación se analizará la cultura organizacional con base en el modelo de Cameron y Quinn (2011) y se empleará el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI).

Esta investigación se centra en la cooperativa Sol&Café, una cooperativa ubicada en la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca, un departamento que destaca por ser el tercero en producción y el primero en exportación de café a nivel nacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018). La cooperativa presenta dos estructuras organizacionales jerárquicas: la asociativa (entre asociados) y la empresarial ejecutiva (entre directivos y colaboradores).

Con la presente investigación buscamos analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura predominante en la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café. Este trabajo está organizado en cinco capítulos. El primer capítulo corresponde al planteamiento de la investigación, en la cual se delimita el problema de investigación, se plantean los objetivos y se justifica el estudio. El segundo capítulo comprende el marco teórico. Esta sección inicia con la exposición de los principales elementos, enfoques teóricos y estrategias de medición del liderazgo organizacional y cultura organizacional, prestando especial énfasis en las teorías vinculadas a empresas asociativas y cooperativas. Posteriormente, se realiza una exhaustiva revisión de estudios empíricos que abordan ambos temas de investigación en empresas asociativas. Finalmente, se culmina con un marco específico de la investigación donde se presentan definiciones conceptuales, aspectos teóricos relacionados, variables y herramientas de medición relacionadas a empresas asociativas y cooperativas.

Seguidamente el tercer capítulo presenta el marco contextual de la investigación. Esta parte comprende la presentación de la cooperativa Sol&Café, así como la contextualización de su ambiente de desarrollo para tener una mejor comprensión del mismo. El cuarto capítulo contiene la estrategia metodológica que guía la investigación. Comprende el diseño metodológico, la definición de estrategias de selección de unidades de observación, la descripción de las técnicas

e instrumentos de recolección de información, el desarrollo del trabajo de campo, la exposición de las técnicas de análisis y explicación de las limitaciones de la investigación.

El análisis se desarrolla en el capítulo cinco. Para ello, se parte por presentar los aspectos formales de liderazgo y cultura organizacional establecidos en Sol&Café. Se presentan los grupos que forman parte del estudio y los análisis cualitativo y cuantitativo provenientes de las entrevistas y encuestas realizadas de forma separada, para terminar con la presentación de datos y el análisis de la relación existente entre liderazgo y cultura organizacional, dentro de cada grupo, en la cooperativa, a fin de responder al objetivo general de la investigación.

Finalmente, la tesis concluye con la presentación de conclusiones y el planteamiento de recomendaciones que permiten establecer mejoras en la forma como se viene trabajando dentro de la cooperativa para que siga desarrollándose y creciendo dentro del sector cafetalero.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en una cooperativa productora y comercializadora de café. Esta sección tiene como finalidad desarrollar la delimitación temática del estudio. En primer lugar, se presenta el problema, la cual motivó la investigación, posteriormente se presentan los objetivos planteados y, finalmente, la justificación de este.

1. Planteamiento del problema de investigación

La agricultura es una actividad económica que impulsa la economía del Perú; es el medio de subsistencia y principal fuente de ingresos de muchas familias de sectores principalmente rurales. Según la Resolución Ministerial N° 0135-2019-MINAGRI (2019), al 2014, la actividad agrícola empleaba al 7.1% de la población peruana, de la cual el 15% se encontraba ubicada en la región Cajamarca, con un total de 329,099 agricultores. Es por ello por lo que “esta actividad juega un rol fundamental en el contexto rural, potenciando y enlazando el desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad” (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA] & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2015, p. 29).

A pesar de que esta actividad emplea gran cantidad de personas para su desarrollo, existen múltiples limitaciones de inversión, de gestión y de acceso a los mercados, restando competitividad a los pequeños productores frente a empresas mayores, lo cual deriva en múltiples fracasos (Camacho et al., 2005). El contexto agrícola actual se ha tornado cada vez más complejo debido a las crecientes barreras de entrada, la innovación tecnológica, la competitividad en el sector y la fluctuación de precios. Por este motivo, han surgido diversas asociaciones agrícolas para hacer frente a estos cambios y así mejorar su eficacia y eficiencia organizacional, proporcionándoles ventajas competitivas necesarias para tener sostenibilidad y desarrollo a lo largo del tiempo.

Ante esta realidad, los principales lineamientos de política agraria en el país promueven la asociatividad de los pequeños productores, mediante una asociación, cooperativa u otra figura jurídica, como una estrategia que permite el uso más efectivo de sus factores y procesos productivos que el que se alcanzaría en forma individual (Amézaga, Rodríguez, Nuñez & Herrera, 2013). En esta misma línea, la responsable de Medio Ambiente y referente para América Latina de Cáritas del Perú, Gladys Castillo (comunicación personal, 10 de octubre, 2018), sostiene que distintas instituciones estatales y de la sociedad civil promueven e inducen, a través de proyectos

de desarrollo, la constitución de asociaciones como una actividad clave para dotar de sostenibilidad a la intervención una vez culminados los proyectos.

No obstante, según los casos de estudio analizados por Alianza de Aprendizaje Perú y Ruralter (2007), en cooperación con la plataforma especializada en ámbitos rurales Ruralter, la estrategia de agrupar a productores en empresas asociativas o cooperativas para competir en el mercado internacional, buscando mayores escalas de producción, en ocasiones se ha efectuado de forma mecánica y se han obviado aspectos fundamentales que caracterizan los ámbitos rurales y empresariales (tales como aspectos históricos, disponibilidad productiva, racionalidad, cultura, liderazgo interno, capacidad de emprendimiento, entre otros). En este sentido, existe un gran número de experiencias de empresas asociativas que se han frustrado antes de llegar a niveles de sostenibilidad. A pesar de ello, el mismo estudio menciona también que existen empresas asociativas rurales que han logrado progresar con base en factores clave de éxito como la adecuada gestión de mercados, manejo gerencial y liderazgo, cultura organizacional (relacionado a la integración y cohesión a través de la construcción de la confianza), y gestión de recursos.

En este contexto, el liderazgo, entendido en términos generales como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de una organización por medio del cambio” (Lussier & Achua, 2011, p. 6) es fundamental para el fortalecimiento de las organizaciones asociativas, dado que permite “desarrollar procesos de discusión, análisis y creación de consenso que permitan implementar las acciones necesarias para el desarrollo socio-organizativo y empresarial de la empresa asociativa rural” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p. 42). En el caso de las cooperativas, un adecuado liderazgo es particularmente importante, debido a que requiere que la toma de decisiones sea de forma democrática mediante una constante interacción entre asociados y líderes (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP], 2017).

Existen diferentes enfoques sobre el liderazgo en la organización, incluyendo el enfoque de rasgos, el enfoque de comportamiento o conductual, el enfoque de contingencia, y el enfoque integrador o emergente, los cuales proponen a su vez diversos estilos de liderazgo. El enfoque integrador o emergente es particularmente importante en la actualidad al proponer una combinación de los enfoques precedentes, que permita entender y explicar los motivos que lleva a los seguidores a trabajar arduamente en el logro de objetivos colectivos u organizacionales y la manera en que los líderes influyen en su comportamiento (Lussier & Achua, 2011). El enfoque emergente o integrador plantea el estilo de liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo-evasivo. Estos tres estilos son medidos mediante el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, por sus siglas en inglés) (Avolio & Bass, 2004).

Por otra parte, la cultura organizacional es definida como aquel conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que transmiten a los empleados los valores y creencias organizacionales (Ouchi, 1981). Este conjunto de creencias básicas es inventado, descubierto o desarrollado por un determinado grupo y educada a los nuevos colaboradores como la forma correcta de concebir, pensar y sentir en determinados contextos (Schein, 2004). Para Arbaiza (2016), el tipo de cultura organizacional es aquel factor fundamental que brinda un sentido de pertenencia, estabilidad y pautas de comportamiento dentro de la empresa. Para el diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional, Cameron y Quinn (1999) proponen un modelo conocido como el Modelo de Valores en Competencia (CVF, por sus siglas en inglés). Este modelo clasifica en cuatro tipos la cultura dominante de una organización: mercado, adhocracia, jerarquía y clan. A partir de este modelo nace el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, siglas en inglés), el cual comprende los cuatro posibles tipologías de cultura presentes en una empresa o institución.

Debido al entorno actual, complejo y cambiante, las organizaciones requieren tener la capacidad de adaptación al cambio. Independientemente del tamaño o tipo de organización, las empresas que logran un crecimiento consistente y utilidades por encima del promedio, tienen un perfil con características particulares de la cultura corporativa, las personas, estructura y tipo de liderazgo. Asimismo, cada vez más estudios documentan los beneficios económicos de invertir en una cultura orientada al desempeño, enfocada a largo plazo en los valores y el liderazgo. En sentido Buhler señala que “asegurarse de que la cultura de una organización esté alineada con sus estrategias se halla entre las responsabilidades más desafiantes del liderazgo” (Buhler 2007 citado en Lussier & Achua 2013, p. 378). Por tanto, el liderazgo y la cultura organizacional serán abordados en la presente investigación debido a su importancia en el desarrollo y de las organizaciones.

Existen estudios empíricos que han abordado el liderazgo y la cultura organizacional en organizaciones de distinta naturaleza. Diversos investigadores han realizado estudios sobre liderazgo empleando el MLQ 5X (versión corta del cuestionario original). Entre los estudios consultados se encuentra el realizado por Martínez, Orrego y Contreras (2014), en el cual se investigó sobre el estilo de liderazgo de una empresa asociativa de servicios sanitarios en Bolivia. Para ello se aplicó el cuestionario a parte del personal de la empresa. Los hallazgos en este estudio mostraron que los directivos presentaban un liderazgo transformacional, el cual les permitía forjar relaciones a partir de lazos de confianza, respeto y compromiso con los trabajadores. De igual forma, Martínez, Olmedo y García (2016) evaluaron el liderazgo en diez cooperativas de enseñanza en la región de Murcia (España), también mediante el cuestionario MLQ 5X, constatando que en estas organizaciones también predomina el liderazgo transformacional. Finalmente, Galarza, García, Ballesteros, Cuenca y Fernández (2017) evaluaron a los gerentes de

cooperativas de crédito y ahorro utilizando la misma herramienta de medición en Pichincha, Ecuador. Entre los ítems evaluados se incluyeron las formas de motivación, el grado de optimismo y las relaciones con los trabajadores. En el estudio se concluyó que las cooperativas participantes del estudio presentaban los tres tipos de liderazgo: pasivo/evasivo, transaccional y transformacional; cabe señalar que el el liderazgo pasivo/evasivo es el predominante.

En diversos estudios sobre cultura organizacional se ha empleado el instrumento OCAI. Salazar (2008) aborda la cultura en una empresa aseguradora venezolana. En el estudio se encontró que no existe predominio de alguno de los tipos de cultura conocidos. García, Sampieri, Álvarez y Cuevas-Vargas (2012) utilizaron esta herramienta para medir el tipo de cultura presente en dos universidades tecnológicas de México. Respecto a los hallazgos, se encontró que existía el mismo tipo de cultura en las dos instituciones, y como consecuencia del estudio se tomaron medidas para realizar las mejoras necesarias en las casas de estudio. Por su parte, Sánchez (2017) en su investigación respecto a la percepción de la cultura en dos centros educativos al sur de Sonora (México), logró hallar el estilo de cultura existente en ambos colegios. Por último, Cerpa (2018) aplicó el mismo instrumento en su estudio realizado a trabajadores de instituciones estatales y privadas en Lima Metropolitana.

De acuerdo con el estudio bibliométrico (ver Anexo A), en nuestro país se han desarrollado estudios sobre tipos de liderazgo y cultura organizacional en organizaciones como colegios, pequeñas empresas, establecimientos de salud, pymes, entre otros. Sin embargo, no se han desarrollado estudios en empresas asociativas que analicen el liderazgo y la cultura organizacional, y hayan empleado ambas herramientas, MLQ 5X y OCAI. Cabe mencionar que existen escasos estudios a nivel internacional que relacionen los conceptos de liderazgo y cultura organizacional, y menos aún aquellos enfocados en empresas asociativas (ver Anexo A).

Se han desarrollado varias investigaciones en cooperativas de café desde un aspecto antropológico. De acuerdo con Barriga (2009), la estructura de este tipo de organización presenta dos dimensiones: la social y la empresarial, y es en el cargo del gerente general donde se encuentran y conectan ambas dimensiones. Esta confluencia de perspectivas permite una adecuada retroalimentación para gestionar este tipo de empresa asociativa. Así, la gestión del gerente general interviene no solo en la dimensión empresarial al realizar las gestiones administrativas, sino que también en la relación asociativa con los socios, según lo plantea el órgano asociativo. Esto revela la importancia del liderazgo del gerente general a nivel estratégico en esta clase de instituciones.

Asimismo, existe una tesis de investigación que aborda a la cooperativa Sol&Café como sujeto de estudio, cuyo objetivo fue analizar la cadena de valor a través de una matriz de

correlación (Chapoñan & Guillermo, 2015). En esta investigación se desarrolló un análisis interno y externo, asimismo se examina a los *stakeholders* y su participación en cada fase de la cadena de valor.

Finalmente, si bien estas dos últimas investigaciones, de Barriga y, de Chapoñan y Guillermo, han contribuido a esclarecer el panorama sobre el funcionamiento de las cooperativas de café, aún no se ha realizado indagaciones sobre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en cooperativas desde el enfoque de gestión de personas, y menos aún sobre la conexión entre ambos conceptos. Por este motivo, la presente tesis tiene el objetivo de identificar los estilos de liderazgo que ejercen sus principales líderes al interior de la cooperativa, el tipo de cultura organizacional presente y, finalmente, describir y analizar la relación entre ambos conceptos en la empresa asociativa como caso de estudio.

2. Objetivos

Objetivo general: Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café.

- Objetivo específico 1: Examinar los diferentes enfoques teóricos sobre los estilos de liderazgo organizacional y los tipos de cultura organizacional, prestando particular atención a aquellos presentes en cooperativas agrícolas.
- Objetivo específico 2: Describir la forma de interacción entre los actores de la cooperativa Sol&Café, específicamente entre los delegados y colaboradores con sus respectivos líderes.
- Objetivo específico 3: Identificar los estilos de liderazgo percibidos por delegados y colaboradores de la cooperativa, de acuerdo con la tipología planteada por Bass y Avolio (2004).
- Objetivo específico 4: Identificar los tipos de la cultura organizacional percibidos por delegados y colaboradores de la cooperativa, en base en el Modelo de los Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011).
- Objetivo específico 5: Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional predominantes en la percepción de los delegados y colaboradores de la cooperativa.

3. Justificación

Nuestra investigación se realizó en la provincia de Jaén, en el departamento de Cajamarca, el cual ocupa la tercera posición en cuanto a mayor producción de café; sin embargo, al cierre del 2018 se registraron altos índices de pobreza que oscilaban entre 37,4% y 46,3% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019). Frente a esta realidad, diversas ONG promueven el desarrollo económico a través de proyectos que dotan de capacidades y empoderan a los productores agrícolas de distintas comunidades con el objetivo de mejorar su calidad de vida económica y social. En estos proyectos se provee infraestructura, capacitaciones y asistencia técnica a diversas comunidades del país, y se considera como actividad clave la conformación de asociaciones para posibilitar la sostenibilidad de la intervención una vez culminado el proyecto.

En este contexto, las cooperativas cumplen un rol importante porque ayudan a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores, los cuales generalmente se encuentran ubicados en las zonas rurales del país. Esas cooperativas impulsan a los pequeños productores a fin de acceder a un mercado competitivo, superando las barreras de entrada que posee el comercio internacional del café. En ese sentido, la utilidad práctica de la presente investigación se fundamenta en el aporte que se hará a los socios productores, colaboradores y directivos de la cooperativa Sol&Café, el cual consistirá en el análisis de los estilos de liderazgo, el tipo de cultura y la relación entre ambos. Conocer los estilos de liderazgo existentes y su relación con el tipo de cultura organizacional existente en Sol&Cafe permitirá tomar mejores decisiones orientadas a elevar los niveles de desempeño empresarial. Esto se fundamenta en los estudios de Denison (1990), en los cuales se concluye que un liderazgo efectivo que genere una cultura organizacional fuerte puede propiciar una ventaja competitiva. La cultura organizacional, a modo de ventaja competitiva resultará un factor clave para atraer a posibles nuevos socios.

Entender la relación entre liderazgo y cultura organizacional ayudará a que los líderes de estas organizaciones puedan fomentar la participación de sus miembros, permitiendo un adecuado desarrollo de actividades tácticas, operacionales y estratégicas. Este conocimiento ayudará a los líderes a tomar mejores decisiones que permitan generar una cultura organizacional que contribuya a generar mayores niveles de desempeño de todos los miembros, a través de la generación de un sentido de misión y dirección, alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad (Denison, Hooijberg, Lane & Lief, 2012).

Con respecto al aporte en las ciencias de la gestión, la presente tesis busca entender y analizar la relación entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura en este tipo de organización social, la cual busca mantener un equilibrio entre los aspectos social y privado. Específicamente, la cooperativa Sol&Café es considerada un caso emblemático para Cáritas del Perú, ONG

promotora de esta asociación, pues se mantiene como la segunda organización cafetalera del nororiente y nivel nacional por su volumen de mercado y por su productividad (Caritas del Perú, s.f.). Por tanto, se obtiene un conocimiento más profundo sobre la gestión de las empresas asociativas cafetaleras en términos de buenas prácticas y factores clave que facilitaron el desarrollo de la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Cafe, desde el ámbito de la gestión de personas. Cabe resaltar que no existen estudios, como se evidencia en el reporte bibliométrico (ver Anexo A), que aborden la relación entre liderazgo y cultura en las cooperativas de café, por tanto, esta investigación servirá de plataforma para futuros estudios en cooperativas dedicadas al café.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El objetivo del presente acápite es exponer los principales enfoques teóricos sobre liderazgo, cultura organizacional y empresas asociativas, para luego delimitar el marco referencial específico que guía nuestra investigación. En la primera sección, se desarrolla la evolución del concepto de liderazgo, sus elementos, principales enfoques y herramientas de medición, y posteriormente se describen estudios empíricos que investigan este concepto en empresas asociativas. En la segunda sección, se describe el concepto de cultura organizacional, elementos y dimensiones, para luego presentar estudios empíricos de la cultura en empresas asociativas. En la tercera sección se exponen los principales estudios empíricos que analizan ambos temas de investigación. En la cuarta, se presenta las definiciones y aspectos relacionados a empresas asociativas y cooperativas. Finalmente, en la quinta sección, se desarrolla el marco específico de la investigación donde se explican los principales conceptos, variables y herramientas de medición seleccionados.

1. Liderazgo organizacional

En el presente apartado, se abordarán los principales conceptos teóricos del liderazgo organizacional. Se expone la importancia del liderazgo organizacional visto desde la gestión de empresas. Posteriormente, se expone los principales enfoques teóricos, instrumentos de medición, y estudios que han empleado estas metodologías de medición en organizaciones privadas y asociativas.

El estudio del liderazgo, de acuerdo con Redondo y Elboj (2018), puede ser abarcado desde diversas disciplinas sociales, destacando la sociología. Desde la perspectiva sociológica la idea de liderazgo alude a la dominación que ejerce una persona sobre otra. De aquí se traslada el concepto hacia el ámbito de la gestión empresarial. En este contexto el liderazgo se orienta a generar resultados beneficiosos para las organizaciones involucradas (Redondo & Elboj, 2018).

1.1. Objetivo General

El liderazgo es un concepto que se encuentra en constante evolución. El liderazgo busca inspirar, motivar e influir en los colaboradores de una institución para facilitar el logro de los objetivos organizacionales (Robbins & Judge, 2009).

Además de los componentes formales necesarios en una organización, el liderazgo es considerado un elemento fundamental y crucial para el destino y éxito de las organizaciones (Lussier et al., 2011). Las funciones de un líder formal en una organización son dotar de dirección, generar confianza, facilitar la acción, asumir riesgos y alimentar la convicción de lograr

el éxito (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2012). Cabe resaltar que un líder no siempre tiene que ser formal para tener un comportamiento de liderazgo. Un líder informal, es decir, una persona que no tiene un cargo formal de liderazgo al interior de una organización, pero puede ser esencial para el éxito de una organización como un líder formal.

La gestión organizacional efectiva busca lograr resultados a través de una visión y estrategia conjunta; en ese sentido, el logro de resultados depende de un liderazgo eficaz. Sin un liderazgo que otorgue una dirección, no hay organización que funcione correctamente o logre los resultados esperados. En la actualidad, las organizaciones más grandes del mundo invierten grandes cantidades de dinero en cursos de liderazgo para sus principales líderes formales. Lussier y Achua (2016) consideran que la estrategia de los CEO más reconocidos a nivel mundial es fomentar una mentalidad de liderazgo en toda la organización. Muchas organizaciones medianas y pequeñas están replicando esa perspectiva considerando los beneficios que genera el liderazgo para el desarrollo de sus organizaciones.

1.2. Definiciones teóricas de liderazgo organizacional

A continuación, se abordarán las diversas concepciones teóricas del liderazgo organizacional.

Entre los estudiosos contemporáneos más relevantes del liderazgo, Bernard Bass (1990), considera que hay diversas definiciones de liderazgo, tanto así como individuos que intentan definir el concepto, debido a que ha evolucionado con los diversos enfoques desarrollados a lo largo del tiempo y ha integrado elementos de distintas teorías. Ramírez (2013) añade que el liderazgo siempre ha existido en todas las expresiones grupales de la actividad humana y posee una naturaleza psicosocial que intercepta el carácter propositivo y operacional de la administración con el poder, la autoridad y el mando en la gestión de empresas.

El concepto de liderazgo organizacional ha evolucionado con el devenir del tiempo y los diferentes enfoques de la administración. Durante mucho tiempo la administración se estudiaba bajo el enfoque de la administración científica, el cual buscaba maximizar la productividad de los empleados. Posteriormente, Fayol (1916) propone catorce principios gerenciales para formar mejores gerentes, los cuales consideran aptitudes y cualidades personales, planteando un enfoque más centrado en las personas. A partir de este enfoque humanista, se hace énfasis en la importancia del análisis de las relaciones humanas y conductuales. En esta nueva visión, se considera al liderazgo como esencial para el logro de la satisfacción de los grupos de trabajo y para la creación de una visión conjunta que permita alcanzar los objetivos organizacionales

(McShane & Von Glinow, 2010). Es así como el liderazgo se torna un tema cada vez más relevante para la gestión de las organizaciones.

En la actualidad, no existe una definición universal de liderazgo dado que es un concepto dinámico que se analiza desde distintos enfoques. No obstante, algunos autores concuerdan en señalar que el liderazgo se identifica por una relación de influencia que ejerce el líder sobre sus seguidores para el logro de las tareas con las que se pretende llegar a resultados compartidos (Barahona, Cabrera & Torres, 2011). En la Tabla 1, se muestran los principales conceptos de liderazgo.

Tabla 1: Principales conceptos teóricos de liderazgo organizacional

Autor(es)	Definición teórica
Bogardus (1934)	Fenómeno individual y grupal, resultado del ejercicio del poder del líder, quien asume una posición de dominio sobre los seguidores, a quienes organiza y mueve en una dirección específica (citado en Moreno & De Armas 2018).
Fiedler (1967)	“Actos particulares en los que un líder se compromete en el curso de dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de su grupo” (citado en Duro 2006, p. 21).
Burns (1978)	Liderazgo es un proceso incesante, una corriente de interrelaciones en evolución en las que los líderes evocan continuamente respuestas motivadoras de los seguidores y modifican su comportamiento a medida que responden a la capacidad de respuesta o la resistencia (citado en Yukl 1989).
Yukl y Van Fleet (1992)	“Proceso que incluye influencia en los objetivos de tarea y estrategia de un grupo u organización, influyendo en las personas de la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos, influyendo sobre el mantenimiento y la identificación del grupo, e influyendo en la cultura de la organización” (citado en Raquel 2017, p. 149).
French y Bell (1996)	Liderazgo implica “establecer una dirección, desarrollar una visión y estrategia para estar allí, alinear a las personas, incluyendo la dirección deseada y la obtención de la cooperación, [...] motivar e inspirar [...] apelar a necesidades, valores y emociones humanos básicos” (citado en Ganga-Contreras & Navarrete 2003, p. 57).
Lussier y Achua (2011)	“[...] proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de una organización por medio del cambio” (2011, p. 6).
Theime y Treviño (2012)	Influencia que el comportamiento del líder puede tener en el desempeño del grupo; en este sentido, según los patrones del comportamiento del líder se establece una relación consistente con el desempeño del grupo.

Adaptado de: Moreno y De Armas (2018); Duro (2006); Yukl (1989); Raque (2017); Ganga-Contreras y Navarrete (2003); Lussier y Achua (2011); Theime y Treviño (2012).

Como se ha apreciado en las definiciones anteriores, hasta fines del siglo pasado el liderazgo estuvo referido principalmente a una posición de poder y dominio sobre los demás, como labor de dirección y coordinación del trabajo de las personas, y a la influencia sobre los demás para lograr un objetivo. Con el inicio del nuevo milenio se enfatiza la influencia sobre los demás y el alineamiento de los intereses de las personas. En esa línea, el liderazgo apunta no solo a direccionar los esfuerzos sino también a forjar la identidad del grupo y la cultura de la

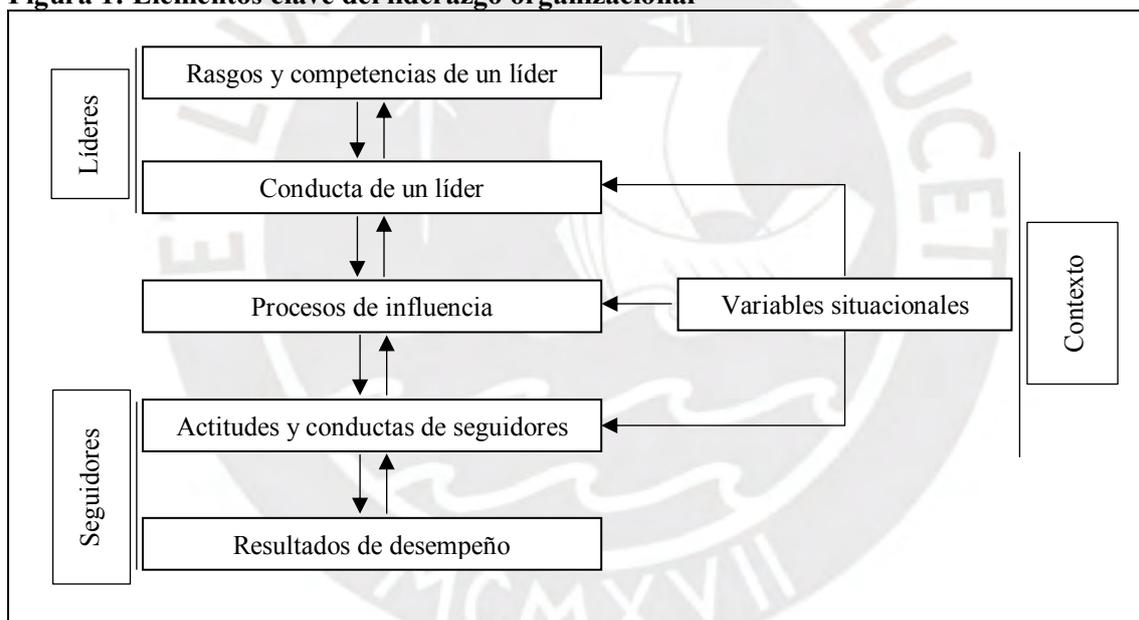
organización (Schein, 2010). La presente investigación aborda la perspectiva del líder como gestor del logro de los objetivos estratégicos y como promotor de la cultura organizacional.

1.3. Elementos del liderazgo organizacional

En el siguiente acápite se examinarán los elementos que configuran el fenómeno del liderazgo organizacional.

Las diferentes interpretaciones o enfoques sobre el liderazgo organizacional han dado lugar a diversas investigaciones que evalúan diferentes elementos, incluyendo los líderes, los seguidores, la situación, la organización, las estrategias y los resultados (Yukl, 2008). Como se señaló en la sección anterior, el liderazgo es un proceso donde interactúan líderes y seguidores en una situación (contexto o entorno) que posibilita su ejercicio (Northouse, 2016). En este sentido, en la Figura 1 se observa la interacción de estos elementos que configuran el concepto de liderazgo organizacional y que posteriormente serán descritos.

Figura 1: Elementos clave del liderazgo organizacional



Adaptado de: Yukl (2008).

Como muestra la Figura 1, el líder interactúa y ejerce influencia sobre sus seguidores (Ruben & Giogliotti, 2017), y en esta interacción surge el liderazgo. En este proceso de liderazgo, el líder es quien genera enlaces de comunicación y mantiene la relación con sus seguidores (Northouse, 2016). En consecuencia, los líderes son quienes forman parte de un proceso de interacción por el cual influyen a un grupo de individuos para el cumplimiento de metas en común (Northouse, 2016). Para Lewin (1951), Fiedler (1967) y Fayol (1987), las incidencias que tiene el líder no se dan sólo a partir de las características personales que posee, sino también a partir de sus competencias, capacidades y habilidades. Estas características determinarán si es la

persona adecuada para llevar el rol de líder dentro de la organización. Según Brown (2003), la integridad y confianza de un líder permiten fomentar la motivación y comunicación a sus seguidores. Para comunicar las estrategias que se vienen desarrollando y lo que se requiere para aplicarlas en la organización es fundamental la interacción constante entre el líder y los seguidores.

Por otro lado, los seguidores son los actores con los cuales el líder se relaciona durante el ejercicio o curso de las actividades laborales. La relación que se desarrollará entre líder y seguidor se dará en base a las características y conductas que presenta aquel (Duro, Fernández & San Martín, 1999). En el pasado, las teorías del liderazgo se enfocaban en los líderes e ignoraban el rol de los seguidores en el éxito o fracaso organizacional; sin embargo, actualmente se reconoce que los líderes y seguidores se complementan entre sí porque dependen uno del otro (Lussier & Achua, 2011). Para Lussier et al. (2011), los seguidores competentes, seguros y motivados son fundamentales para el resultado exitoso de una organización, grupo o equipo de trabajo. En esa misma línea, Hersey, Blanchard y Johnson (1996), así como Guillén (2006), consideran que los seguidores juegan un papel importante debido a que influyen en la determinación del tipo de liderazgo. Si bien ambos elementos -líder y seguidores- son esenciales para el desarrollo del liderazgo organizacional, García (2015) señala que para tener una comprensión profunda del ejercicio del liderazgo es importante determinar la situación o contexto. Las interacciones que se dan entre los líderes y seguidores se enmarcan en una situación con determinadas características. Según Hersey et al. (1996), la situación que enfrenta el líder incluye la naturaleza de la tarea y el ambiente externo. Estos son aspectos que debe tomar en cuenta el líder para adaptarse y tener una eficiente toma de decisiones, consecución de objetivos y comunicación iterativa (Fiedler, 1967). Este elemento presenta un conjunto de características tales como el tipo de unidad organizacional (estructura y tamaño de la unidad organizacional), la estrategia (complejidad de la tarea y nivel de incertidumbre) y los resultados.

En cuanto a la organización, esta cuenta con una estructura, normas, valores y personas que conforman el entorno donde se ejerce el liderazgo (García, 2015). La configuración de la organización fomenta ciertos comportamientos, las cuales conforman la cultura y clima organizacional. Según Likert (1961) y Jones y George (2010), el liderazgo se desarrolla acorde al marco en que se viene desarrollando la organización. Así, en la configuración de la organización rigen ciertas características tanto en los seguidores como en los líderes, y además determina ciertas formas de ejercer el liderazgo, la estrategia, la dirección y la toma de decisiones.

Con respecto a las estrategias, Blake y Mouton (1964) y House (1971) plantean que la eficiencia organizacional depende de la forma en que el líder plantea los objetivos organizacionales y llega a los resultados esperados. Estos planteamientos se traducen en la

adopción de ciertas estrategias por parte de la organización para llegar a esos objetivos. Por tanto, Clawson (1999) considera que el liderazgo depende de la estrategia, por lo que ciertas estrategias moldearán las conductas y comportamientos del líder, e incidirán en el desempeño que tendrá la organización (Podsakoff, Niehoff, MacKenzie & Williams, 1993).

Finalmente, Blake y Mouton (1964) consideran que los *resultados* permiten determinar el éxito de una organización, y son variables que determinan el comportamiento del líder. En este sentido, esto permite identificar si el liderazgo que se tiene en determinados grupos es pertinente o si no se están teniendo los resultados esperados. En consecuencia, a partir de las características que pueda poseer el líder, este puede desarrollar ciertas estrategias que permitirán lograr ciertos resultados (Fayol, 1987).

1.4. Enfoques del liderazgo organizacional

El presente acápite tiene como finalidad introducir los principales enfoques teóricos del liderazgo organizacional, los cuales han ido desarrollándose con el transcurrir de los años. Se iniciará con la descripción del enfoque de rasgos, el cual enfatiza los rasgos o características innatas de los líderes. Posteriormente, se describirá el enfoque de liderazgo basado en el comportamiento o situacional, que considera las condiciones internas y externas a través de las cuales se está desarrollando la organización.

Luego, se desarrollará el enfoque de contingencia, el cual plantea que el líder debe ser capaz de entender las situaciones y adaptar su estilo de liderazgo para llevar la dirección de manera apropiada (Palomino, 2009). Finalmente, se explica el enfoque emergente o integrador que vincula las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencia para intentar explicar las relaciones exitosas líder-seguidores que generan el logro de objetivos grupales y organizacionales. En cada uno de los apartados se abordarán los diferentes estilos de liderazgo que surgieron a partir de cada enfoque. Además, se detallarán los aspectos que marcaron el hito de cambio de enfoque o marco para entender y medir el liderazgo organizacional.

1.4.1. Enfoque de rasgos

Uno de los primeros enfoques planteados, el enfoque de rasgos pone énfasis en las características propias del líder. Según Fayol (1987), estas características incluyen la salud, inteligencia, moralidad, voluntad, perseverancia y energía. Asimismo, Jones y George (2010) mencionan que otros aspectos o rasgos comunes que presentan los líderes son la inteligencia, el dominio, la confianza, la integridad y la honestidad.

Este enfoque surge a partir de las características innatas del líder e incluye experiencias, habilidades y competencias que viene desarrollando en sí mismo (García, 2015). Este

planteamiento proporciona un marco para identificar a las personas que podrían ser líderes. Sin embargo, a pesar de la popularidad de este enfoque, el panorama general de rasgos no permitía tener una relación clara entre la conducta que presentaban los diferentes líderes y su impacto en los seguidores, es decir que no garantizaba un liderazgo eficaz.

1.4.2. Enfoque basado en el comportamiento

Luego del enfoque de rasgos surgió la orientación del comportamiento o conductual, la cual centró su preocupación en lo que hace el líder y cómo lo hace (Palomino, 2009). En este contexto, Lewin (1951) explica el surgimiento de un líder a partir del grado de autoridad que tiene sobre los subordinados. Este componente permite determinar la centralización de la autoridad, los métodos de trabajo, la toma de decisiones y la participación de los subordinados. Todos estos aspectos plantean un marco para entender por qué el líder tiene ciertas conductas específicas con sus seguidores (Robbins & Coulter, 2005).

Este planteamiento enfatiza las conductas que tienen los líderes respecto de sus seguidores. Con el enfoque de los rasgos, se postula que los líderes son las personas que poseen ciertas características innatas; sin embargo, con el desarrollo de la perspectiva conductual se plantea que los líderes podían ser capacitados (Robbins & Judge, 2017). Según Daft (2006), las bases del enfoque conductual para desarrollar un liderazgo eficaz son la observación del comportamiento y la posibilidad de aprender los comportamientos inherentes de un líder.

Bajo este enfoque se propone que el liderazgo se puede desarrollar en las personas a partir de la adecuación de sus comportamientos. En ese sentido, Northouse (2016) considera que este liderazgo está determinado por dos comportamientos generales: las conductas en las tareas (actos que ayudan a los seguidores a facilitar el cumplimiento de sus objetivos), y las conductas de relación (actos que ayudan a los seguidores a sentirse cómodos consigo mismos). En esa misma línea, el mismo autor explica cómo los líderes, a partir de ambos tipos de comportamientos, pueden influenciar en los esfuerzos del grupo para alcanzar los objetivos (Northouse, 2016), y permite identificar los patrones de conductas y actitudes que son característicos de los líderes (Wexley & Yuki, 1990).

Muchos estudios han realizado investigaciones bajo el enfoque conductual. Los primeros estudios se realizaron en la Ohio State University, donde se buscaba analizar cuáles eran las conductas de las personas cuando lideraban grupos. Esta investigación se realizó a través del Cuestionario de Descripción del Comportamiento de Líder (LBDQ por sus siglas en inglés) que permitía identificar, por parte de los seguidores, el número de veces que los líderes estaban involucrados en cierto tipo de comportamientos (Hemphill & Coons 1957 citado en Castro & Nader 2004). Este cuestionario fue difundido en organizaciones educacionales, militares e

industriales, dentro de las cuales se identificó un gran grupo de comportamientos comunes en los líderes. Posteriormente, Stogdill (1963 citado en Bass & Stogdill 1990) publicó una versión corta del cuestionario llamado LBDQ-XII, cuestionario que permitía evaluar el comportamiento del liderazgo propio.

Mientras los estudios de la Ohio State University desarrollaron el LBDQ, las investigaciones en la Universidad de Michigan se centraron en explorar el comportamiento del liderazgo a partir del impacto de los líderes en el desempeño de pequeños grupos (Likert, 1961). Según Bowers y Seashore (1966), existen dos tipos de liderazgo: el orientado a los empleados (comportamiento de los líderes que se enfocan en los seguidores y con los cuales desarrollan fuertes relaciones), y el orientado a las tareas (comportamientos del líder que se enfocan en los aspectos técnicos y productivos del trabajo).

Según Robbins y Coulter (2010), las dimensiones de orientación a los empleados y las tareas también se relacionan con los comportamientos generales identificados por la Ohio State University. En ese sentido, el liderazgo orientado a los empleados hace referencia a la consideración, y el liderazgo orientado a las tareas se refiere a los comportamientos de estructuración. Las dimensiones planteadas por ambas universidades tienden a tener un alto grado de correlación con los comportamientos que se identifican bajo cada dimensión.

Cabe mencionar que, según Northouse (2016), estas dimensiones se conceptualizan de manera independiente, por lo que si un líder tenía un alto grado de orientación a los empleados presentaba un bajo grado de orientación en las tareas y viceversa. Es importante señalar que los estudios de la Universidad de Michigan centraban sus esfuerzos en la relación de la orientación de los líderes en aspectos como la productividad y satisfacción laboral, mientras que en los estudios realizados por la Ohio State University se centraban en identificar los comportamientos que permitían a una persona poseer un liderazgo eficaz a partir de la estructura inicial que abarcaba la definición y planteamiento de roles y tareas adecuadas para los seguidores.

Al identificar las diferentes dimensiones que tiene el líder acorde a los comportamientos que tiene sobre sus seguidores, diversos autores identificaron diferentes estilos de liderazgo para determinar el grado en que los aspectos influyen en los seguidores. Es así como Lewin (1951) identificó tres tipos de liderazgo según la autoridad que tienen los líderes sobre los seguidores: autocrático, democrático y *laissez-faire*.

En el liderazgo autocrático, el líder posee la autoridad sobre sus seguidores, por lo que los métodos de trabajo y la toma de decisiones son centralizados. Esto limita la participación de los seguidores, los cuales son influenciados bajo un estilo que busca ordenar y mandar (Lewin, 1951). El líder deriva poder de su puesto, lo que provoca que la dirección algunas veces se de en forma coaccionada (Daft, 2006). Es un liderazgo impositivo ya que no consulta sino se disponen

acciones y respuestas desde arriba (Gómez, 2006). Este estilo de liderazgo se centra en el líder a partir de aspectos como la dominación, diferencias de poder y centralización de decisiones.

En el caso del liderazgo democrático, el líder promueve la participación continua de sus seguidores, tanto para la definición de objetivos como para la toma de decisiones, por lo que los líderes democráticos delegan su autoridad (Lewin, 1951). Esto permite que los métodos de trabajo y la confianza que tienen los seguidores sobre sus líderes permitan construir relaciones fuertes. El líder consulta y se apoya en sus seguidores para realizar sus tareas (Daft, 2006). Según Lewin (1951), esta relación permite tener una constante retroalimentación, la cual se convierte en una forma de dirección de los líderes a los seguidores. Bajo este estilo de liderazgo los líderes tienden a desarrollar relaciones de confianza y respeto, lo cual promueve un adecuado trabajo en equipo y toma de decisiones que involucran a los seguidores.

Finalmente, el liderazgo laissez-faire se opone al liderazgo autocrático, ya que el líder cede su poder a sus subordinados, con lo cual les permite tener autonomía para plantear sus metas y objetivos (Lewin, 1951). Según Lewin (1951), el rol que cumple un líder es más el de un facilitador, quien brinda las herramientas e información necesarias para el adecuado desarrollo de operaciones de los seguidores.

Luego del análisis de los distintos estilos de liderazgo, Likert (1961) propone un modelo para el ejercicio del liderazgo a partir de la asunción de diferentes posiciones del líder en cada organización. Este planteamiento se llevó a partir de un cuestionario que se centra en siete características: carácter de las fuerzas motivadoras, proceso de comunicación, procesos de influencia, procesos de toma de decisión, fijación de objetivos, procesos de control y del desempeño. A partir de estas características Likert plantea los siguientes estilos de dirección: administración autocrática, benevolente, consultiva y participativa. En la Tabla 2 se observa la descripción de cada uno de estos estilos.

Tabla 2: Descripción de los estilos de dirección según Likert (1961)

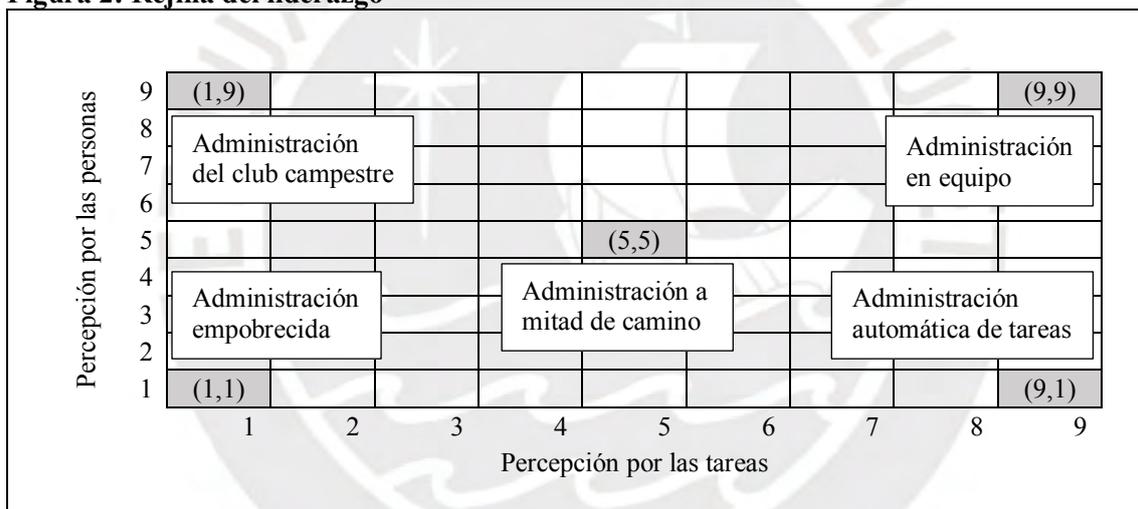
Estilo de dirección	Descripción
Administración autocrática	Los líderes tienen poca confianza en los seguidores, centralizan la autoridad y la toma de decisiones. De ese modo, las acciones se llevan a cabo a través de miedos, castigos y recompensas.
Administración benevolente	Los administradores tienen cierto grado de afinidad con los seguidores, lo que permite delegar ciertas actividades siempre con un control de por medio. Se promueve un poco la comunicación y se hace uso de recompensas y algunas veces el temor para motivar a los seguidores.
Administración consultiva	Se promueve una comunicación a todo nivel para tener ideas y opiniones de los diferentes seguidores, lo cual permite el involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones. La motivación se da principalmente por recompensas y en menor medida por castigos.

Estilo de dirección	Descripción
Administración participativa	Se fomenta la participación de los subordinados en los métodos de trabajo y fijación de metas, así como las relaciones de los seguidores a todo nivel.

Adaptado de: Likert (1961).

Finalmente, Blake y Mouton (1964) propusieron la rejilla del liderazgo o leadership grid en la cual se identifican estilos de liderazgo a partir de dos aspectos principales: orientación a las personas (eje Y) y orientación a las tareas o resultados (eje X), desarrolladas inicialmente por las universidades de Ohio y Michigan. La medición de estas dimensiones se da a partir de una escala del 1 al 9, en la que 1 representa el mínimo y 9 el máximo. Según Robbins y Coulter (2010), la rejilla del liderazgo no muestra resultados sino aspectos dominantes en los líderes con respecto a la obtención de un resultado. Los estilos que plantean Blake y Mouton (1964) son los siguientes: administración empobrecida, administración de club campestre, administración automática de tareas, administración a mitad de camino y administración en equipo (ver Figura 2).

Figura 2: Rejilla del liderazgo



Adaptado de: Blake y Mouton (1964).

La administración empobrecida (1,1) presenta al líder despreocupado por las relaciones y las tareas. En este cuadrante figuran los líderes indiferentes, apáticos, resignados y con poco contacto con los seguidores. Estos líderes evaden constantemente los conflictos para evitar su discusión y esfuerzo.

La administración del club campestre (1,9) representa un bajo nivel de preocupación por la tarea, aunque presenta un alto grado de enfoque en las personas. Los líderes generan un ambiente positivo y agradable que promueve el apoyo entre las partes acorde a las necesidades de los seguidores.

La administración automática de tareas (9,1) se centra más en las tareas y requerimientos de trabajo, es decir en los resultados más que en las personas. En este estilo los líderes son vistos

como herramientas (Northouse, 2016), ya que se perciben como controladores y dominadores de los seguidores hacia la consecución de las tareas.

La administración a mitad de camino (5,5) describe a líderes que están comprometidos y tienen un enfoque intermedio en las tareas y personas. Su compromiso genera el involucramiento de los seguidores a través de la participación y motivación. Sin embargo, ellos tratan de evitar situaciones conflictivas si merma la relación de las personas.

La administración en equipo (9,9) se centra en ambas dimensiones, tanto personas como tareas, a un nivel alto. Se promueve una alta participación del equipo de trabajo y el líder empodera a su equipo hacia la confrontación de situaciones y la generación de ideas para la mejor toma de decisiones.

A partir del desarrollo de los cinco estilos descritos anteriormente, Blake y Mouton (1964) identificaron algunos comportamientos que incorporan múltiples aspectos de la rejilla. Uno de ellos es el comportamiento de oportunismo, el cual hace referencia al líder que usa cualquiera de los estilos descritos en la rejilla para lograr sus propios objetivos (Northouse, 2016). En ese sentido, no se podría hablar de un liderazgo que se refiere a la forma de dirigir personas para conseguir objetivos en común.

Por otro lado, en este enfoque también se desarrolló el estilo de liderazgo paternalista tomando en cuenta las relaciones que se desarrollaban dentro de la organización (Erben & Güneşer, 2008). Bajo este estilo, el líder cuida a sus seguidores como un padre lo haría hacia sus hijos. En ese sentido, los líderes proveen una preocupación holística de los seguidores a cambio de obediencia y lealtad (Aycan, 2001). Los seguidores que trabajan para líderes paternalistas tienen expectativa de estar comprometidos y ser leales a sus líderes (Erben & Güneşer, 2008).

Según Cheng, Chou, Huang, Farh y Peng (2003), el liderazgo paternalista se define como una combinación de disciplina y autoridad bajo un entorno de benevolencia paterna e integridad moral. Este estilo de liderazgo involucra tres dimensiones: autoritarismo, benevolencia y moral. La dimensión del autoritarismo hace referencia al comportamiento del líder que impone autoridad y control sobre sus seguidores. Los líderes esperan que sus seguidores obedezcan y respeten esta relación padre-seguidor. En la dimensión de benevolencia el líder demuestra preocupación por el seguidor, su familia y relaciones sociales (Cheng et al., 2003). Finalmente, la dimensión moral está representada por el comportamiento del líder mediante virtudes personales superiores y autodisciplina (Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh, 2004). Bajo estas dimensiones el liderazgo paternalista tiene efecto sobre el compromiso de los trabajadores para completar las tareas (Erben & Güneşer, 2008). Para medir el liderazgo paternalista se usa la escala del Liderazgo Paternalista

propuesta por Cheng, Chou, Wu, Huang y Farh (2004), que consta de 42 ítems relacionados a las tres dimensiones mencionadas.

Si bien el enfoque conductual caracteriza al liderazgo según las tareas y las personas, no plantea con claridad cómo el estilo que posea el líder influirá en los resultados de rendimiento. Según Northouse (2016), los aspectos desarrollados por el enfoque conductual no establecen relaciones entre tareas y resultados como satisfacción o productividad. Esto se debe a que, al desarrollar un modelo general centrado en la organización, se deja de lado el impacto de los aspectos contextuales.

1.4.3. Enfoque basado en la contingencia

A partir de los años sesenta surgen teorías que relacionan el liderazgo con las contingencias e influencias situacionales, es decir, se plantea “interacción entre ciertos atributos del líder, las características de una situación específica y el subalterno” (Murati & Pozo, 2013, párr. 37). Este planteamiento propone que las “variables situacionales, tales como las características de la tarea, el contexto laboral, y la madurez del subalterno, entre otras, moderan la relación que se genera entre el comportamiento del líder y su efectividad” (Murati & Pozo, 2013, párr. 37).

Bajo este enfoque se establece que tener ciertos rasgos o comportamientos no certifica la existencia del líder. Este enfoque quiebra los esquemas y plantea que todas las situaciones necesitan de liderazgo; por ende, el líder estará expuesto al entorno donde se desenvuelve con sus seguidores. Esa diversidad de contextos permite que la teoría de contingencia o situacional se evidencie como un liderazgo eficaz dependiendo de las situaciones que se presenten (García, 2015).

El enfoque de la contingencia plantea que el líder debe ser capaz de entender las situaciones y adaptar su estilo de liderazgo para dirigir la organización de manera apropiada (Palomino, 2009). Según Fiedler (1967), el liderazgo depende del contexto, de los individuos y las tareas en las que se involucra, lo cual explica por qué una persona cumple el rol de líder en algunas situaciones y en otras no. Asimismo, en la orientación a las personas se enfatizan las relaciones interpersonales con los demás colaboradores, sin soslayar la realización de las actividades a través de una adecuada organización y comunicación (Fiedler, 1967).

Entre los diversos teóricos de este enfoque destacan Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Hersey et al. (1996), House (1996), entre otros. Estos autores mencionan que la persona que desee ejercer la función o rol de líder debe ser capaz de entender con rapidez las

peculiaridades de las diferentes situaciones que se puedan presentar, y elegir para cada una de ellas, el estilo de liderazgo más adecuado (Palomino, 2009).

Para poder predecir qué estilo de liderazgo y comportamiento serán más eficientes en cada situación será necesario, entonces, conocer los factores relevantes de la situación. Dentro de los factores contextuales a considerar se encuentran “la naturaleza de la tarea, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, las características organizacionales y los atributos de los” (Armas, Bayona, García, López & Sánchez, s.f., pp. 3 - 4) seguidores que incluyen las necesidades de autorrealización, la experiencia y la madurez (Murati & Pozo, 2013). Bajo este aspecto, se empieza a considerar la relación existente entre el líder y el seguidor pues influye en el estilo de liderazgo (Palomino, 2009).

El modelo de Fiedler sostiene que el líder debe ser contingente; en otras palabras, su comportamiento depende de sus características y del contexto donde se encuentra. Los líderes orientados a las tareas permiten que los subordinados tengan niveles de desempeño altos, y aquellos orientados a las relaciones posibilitan que éstas se establezcan de forma cordial y agradable (Jones & George, 2010). Asimismo, el autor plantea que existen tres situaciones determinantes. La primera se establece en la relación líder-miembro, la cual se basa en la medida en que los subordinados aceptan a su líder, tienen confianza en él y muestran lealtad. La segunda tiene que ver con la estructura de las tareas, es decir, la claridad con la que son indicadas y descritas. Finalmente, el poder de la posición se refiere a la “cantidad de poder legítimo, de recompensa o coerción que puede tener el líder en virtud del cargo que ocupa” (García, 2015a).

Por su parte, el liderazgo normativo o teoría de la decisión normativa de Vroom y Yetton (1973) señalan que existen diversos procesos para la toma de decisiones, las cuales pueden incurrir “en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a la recolección de información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo o decisiones grupales” (Beltrán, 2012-2013, pp. 11-12).

Por otro lado, el modelo de Hersey et al. (1996) propone que el liderazgo basado en el comportamiento es direccionado a las actividades y relaciones, dependiendo de la conexión que posea con el subordinado. Sus investigaciones permitieron identificar “los cuatro cuadrantes que simbolizan las dimensiones de tareas y relaciones, y las dimensiones de comportamiento: dirigir, persuadir, participar y delegar” (García, 2015, p. 162).

Finalmente, la teoría del camino-meta de House (1996) evidencia que los líderes tienen la capacidad de motivar a sus colaboradores, quienes los convencen que mediante un esfuerzo considerable se logran grandiosos resultados. En esta teoría, además, se refuerza que son ellos

mismos, los líderes, los responsables de dirigir a sus colaboradores hacia la obtención de los logros (Lupano & Castro, 2006).

Este enfoque ha sido cuestionado por los factores de contingencia que definen la tipología de liderazgo, pues es complejo precisar los elementos, los cuales se relacionan a cada una de las variables consideradas. También se objeta que en la práctica sea difícil aplicar el modelo en las organizaciones (Murati & Pozo, 2013). Esto último se debe a que cada organización es única y a que las situaciones dentro de cada organización son cambiantes.

1.4.4. Enfoque integrador del liderazgo

A finales de los años setenta, las teorías de liderazgo cambiaron hacia una aproximación integradora, es decir, a enlazar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencia a fin de intentar exponer las relaciones exitosas líder-seguidores que originan que los seguidores estén dispuestos a trabajar arduamente para el logro de objetivos grupales y organizacionales (Lussier et al., 2011). A raíz de los enfoques precedentes, el enfoque emergente integra al líder, subordinados y el ambiente de trabajo como principales variables (Gómez, 2006). Dentro de este enfoque, inicialmente se plantearon teorías emergentes como el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985). A partir de estas teorías, Bass y Avolio (1994), proponen un modelo llamado de rango completo. A continuación, se presenta el contenido de estas nuevas teorías emergentes de liderazgo carismático y liderazgo transformacional, y posteriormente, se describe el modelo de liderazgo de rango completo.

a. Teoría del liderazgo carismático

Weber acuñó el concepto de liderazgo carismático (Chemers & Ayman, 1993). Para Weber, uno de los tres tipos de autoridad legítima es la autoridad carismática, la cual “está basada en una cualidad extraordinaria que tiene una persona” (Martínez, 2015, p. 37) para ejercer influencia extraordinaria y para producir “el reconocimiento o seguimiento incondicional por parte de los seguidores y la sociedad” (Martínez, 2015, p. 37).

El líder carismático tiene un atractivo emocional importante para sus seguidores y un gran poder sobre ellos, principalmente en contextos de crisis en las que hay gran necesidad de dirección (Chemers & Ayman, 1993). Sin embargo, debido a la ambigüedad y misticismo de la definición, las investigaciones académicas dejaron de lado el liderazgo carismático durante más de sesenta años. A inicios de la década de 1980, investigadores como House (1977) y Bass (1985) abordaron en forma empírica el liderazgo carismático en términos del comportamiento organizacional.

Cuando se describe el liderazgo carismático, la atención suele centrarse en los líderes; sin embargo, son los seguidores quienes atribuyen (o no) el carisma a un líder, aceptan o rechazan la

visión propuesta por él y deciden finalmente apoyarlo o no (Molero & Molares, 2011). Conger y Kanungo (1987) señalan las principales características y conductas del líder que son percibidas por los seguidores: manifestar conductas asertivas y expresar autoconfianza; ser visionarios y discrepantes con el statu quo; tener disposición a asumir riesgos y costes personales para lograr sus objetivos; mostrar sensibilidad a las necesidades de sus seguidores; y tener éxito en la resolución de problemas que antes parecían irresolubles.

El liderazgo carismático se define por influenciar en los subordinados y lograr efectos grandiosos. Numerosos estudios empíricos indican que el liderazgo carismático aumenta el compromiso con la organización, la cual permite el desarrollo de una identidad colectiva, e inspira en los seguidores un objetivo, establece la cooperación, y aumenta la autoestima y confianza con altas expectativas de desempeño y creencia de que pueden conseguirlo (Robbins & Judge, 2017).

Finalmente, se reconoce que los líderes carismáticos poseen poder personal debido al carisma, presencia y poder de persuasión, y pueden ser líderes de transformación, pero tienden a hacer que sus seguidores dependan de ellos. Sin embargo, algunas investigaciones proponen que los líderes carismáticos no producen ningún cambio en las empresas, sino que usan su poder personal para obtener mayores prerrogativas sin importar la situación de la empresa (McShane & Von Glinow, 2010).

b. Teoría del liderazgo transformacional

Investigaciones posteriores de Bass (1985) trascienden al concepto de carisma e incluyen el elemento de transformación, dando lugar a una de las teorías más empleadas en la actualidad. A continuación, se desarrollan las teorías de liderazgo transformacional según sus principales exponentes.

b.1. Teoría del liderazgo transformacional según Burns

James Burns (1978) describe el liderazgo transformacional como un proceso mediante el cual los líderes y seguidores elevan conjuntamente su moralidad y motivación a niveles más altos. El autor incorpora el concepto de “líder transformacional”, describiéndolo como alguien que cambia la perspectiva y el comportamiento de los seguidores. En esa misma línea, considera que los líderes transformacionales indagando elevan la conciencia de los seguidores apelando a ideales elevados y valores morales, que en términos de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954 citado en Yukl 1989), son necesidades de orden superior en los seguidores. Es decir, los seguidores elevan su yo cotidiano a una mejor versión de ellos mismos. El liderazgo transformacional se basa en aspectos morales y es siempre positivo para los seguidores y la sociedad. Esta es una de las diferencias principales entre el liderazgo carismático ya que, como

se señaló previamente, en ocasiones este tipo de liderazgo puede resultar perjudicial para las organizaciones debido a las prerrogativas autoconcedidas (Yukl, 1989).

En esta misma línea, el autor menciona que el liderazgo es un proceso y no solo un conjunto de acciones aisladas, es decir es una corriente de interrelaciones que evocan respuestas motivacionales en los seguidores y modifican sus comportamientos (Burns 1978 citado en Yukl 1989). Por tanto, se considera que el líder transformacional busca motivar a sus seguidores hacia la efectiva realización de sus actividades, lo cual permite el desarrollo de la organización y su propio desarrollo (Jones & George, 2010). La motivación es un elemento clave bajo este enfoque, pues permite un adecuado liderazgo y un buen desempeño por parte de los trabajadores.

b.2. Teoría del liderazgo transformacional según Bass

A partir de los conceptos desarrollados por Burns, Bass (1985) define al líder transformacional en términos del efecto ejercido sobre los seguidores, es decir, propone la idea del líder como agente transformador que ejerce influencia sobre sus seguidores sirviendo como entrenador, maestro y mentor. Este concepto de líder como agente transformador fue aplicado al liderazgo organizacional, especialmente para explicar cómo produce un rendimiento excepcional en los seguidores (Chemers & Ayman, 1993). Asimismo, Lussier y Achua mencionan

Que el liderazgo transformacional se enfoca principalmente en la visión del líder. En ese sentido, los líderes transformacionales son conocidos por promover y cambiar las cosas en gran medida a través de la comunicación de una visión especial del futuro, utilizando los motivos e ideales más altos de sus seguidores (2011 citado en Braul, s.f.).

Para Bass (1985), el líder transformacional se apoya en cuatro tipos de conductas o componentes: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Asimismo, el autor considera que un líder transformacional debe poseer competencias necesarias, representatividad sobre sus seguidores, capacidad para recompensar el buen desempeño y adecuada administración, para que pueda cumplir con sus funciones adecuadamente y conseguir los objetivos propuestos (Gómez, 2006).

Cabe resaltar que en la actualidad se observa una preocupación por los aspectos éticos del liderazgo, dando como resultado el “liderazgo ético” o “liderazgo auténtico”. Estos estilos de liderazgo hacen hincapié en aspectos morales y la necesidad de que los líderes trabajen no sólo considerando el interés personal sino el bienestar de los colaboradores, de la organización y de la sociedad (Molero & Molares, 2011).

Autores como McShane y Von Glinow (2010) señalan que los líderes transformacionales llevan a la empresa a un conjunto nuevo y mejor de prácticas empresariales. Esto es posible a través de comportamientos como ayudar a crear una visión o imagen deseable del futuro de la empresa, comunicar esta visión de forma atractiva y motivadora, establecer su mensaje dentro de un noble propósito con una conexión emocional que cautiva a empleados y a partes interesadas, modelar la visión y predicar con el ejemplo. Esto implica actuar en coherencia con la visión de la empresa y crear un compromiso con la misma mediante la comunicación que establecen con sus seguidores y su autoridad como líderes.

b.3. Teoría del Rango Completo

El Modelo de Liderazgo de Rango Completo, propuesto por Bass (1994), surge a partir de los conceptos desarrollados por Burns en 1978, en donde se expone la existencia de dos tipos de liderazgo contrapuestos: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional (Bass, 1999). Para Bass y Riggio (2006), el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado a un modelo de liderazgo de rango completo, el cual incluye dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, y una dimensión adicional denominada liderazgo pasivo/evasivo. En el modelo mencionado, se establece que un mismo líder puede manifestar conductas conformes a un líder transformacional o de uno transaccional, de acuerdo con las competencias que tienen para interpretar apropiadamente las características del ambiente, el contexto organizacional, los subordinados y las tareas que tienen que realizarse (Bass & Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional, se asocia a la motivación que el líder ejerce sobre sus seguidores para realizar más de lo originalmente propuesto. Este estilo de liderazgo convierte a los líderes en una fuente de inspiración para los seguidores a través de su compromiso con los que trabajan conjuntamente, su perseverancia, su disposición a tomar riesgos y su fuerte deseo de lograr las metas organizacionales (Avolio & Bass, 2004).

El liderazgo transaccional enfatiza el reconocimiento de las funciones y tareas requeridas. En consecuencia, los líderes transaccionales aclaran los requisitos necesarios para el cumplimiento de objetivos y cómo esos objetivos serán logrados si el seguidor dedica el esfuerzo necesario (Avolio & Bass, 2004). Estos líderes muestran comportamientos asociados a estilos constructivos y correctivos. En el modelo, el estilo constructivo recibe una etiqueta de recompensa contingente cuando el líder aclara las expectativas y ofrece una recompensa, o de reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos y niveles esperados de rendimiento. Por su parte, el estilo

correctivo recibe la etiqueta de gestión por excepción cuando el líder especifica las normas de cumplimiento, y de rendimiento ineficaz cuando se señalan los castigos por no cumplir con dichas especificaciones. El estilo de liderazgo transaccional implica el seguimiento y toma de acciones correctivas ante alguna desviación o error en las actividades. Cabe resaltar que el liderazgo transaccional a menudo falla debido a que el líder carece de una sólida reputación o recursos necesarios para cumplir con las recompensas ofrecidas.

Por su parte, el liderazgo pasivo/evasivo o liderazgo laissez-faire responde a un estilo de liderazgo donde el líder otorga el poder y autonomía de plantear sus propias metas a los subordinados, de manera que evita cualquier tipo de responsabilidad (Avolio & Bass, 2004).

Estos conceptos fueron desarrollados y operacionalizados por Bass (1985) a través de un cuestionario estandarizado: el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ, por sus siglas en inglés) (Molero & Molares, 2011), el cual será abordado en el siguiente apartado.

1.5. Instrumentos de medición de los estilos de liderazgo

En el presente acápite se exponen los principales instrumentos de medición del liderazgo organizacional contemporáneo, prestando particular atención a aquellos aplicables a organizaciones similares al caso de estudio.

1.5.1. Cuestionario del Liderazgo Paternalista

Para medir el liderazgo paternalista se usa la escala del Liderazgo Paternalista propuesta por Cheng et al. (2004), la cual consiste en un cuestionario de 42 ítems agrupados en elementos del liderazgo autoritario, benevolente y moral. Estos elementos a su vez se subdividen en varios componentes (ver Tabla 3).

Tabla 3: Componentes del liderazgo paternalista

Componentes del liderazgo paternalista		
Liderazgo autoritario	Estilo autoritario	Grado en que el líder muestra un estilo de liderazgo autocrático.
	Comportamiento autoritario	Grado en que el líder demuestra un comportamiento autoritario en el lugar de trabajo.
Liderazgo benevolente	Orientado a la consideración de las personas	Medida en que el líder muestra una consideración a las personas a través de su comportamiento benevolente.
	Orientado a las tareas	Medida en que el líder muestra una consideración a las tareas a través de su comportamiento benevolente.
Liderazgo moral	Voluntad	Medida en que el líder es percibido como un impulsor de voluntad.
	Magnificencia	Medida en que el líder muestra una consideración a las personas a través de su comportamiento benevolente.

Componentes del liderazgo paternalista		
	Incorrupción	Mide la moralidad percibida por los líderes como demostrada al evitar el comportamiento corrupto.
	Responsabilidad	Mide la moralidad percibida por los líderes como demostrada por la responsabilidad.
	Imparcialidad	Mide la moralidad percibida por los líderes como demostrada por un comportamiento imparcial.
	Dirigido según un ejemplo	Mide la moralidad percibida por los líderes como demostrada por los esfuerzos para liderar con iniciativas de ejemplo.

Adaptado de: Cheng et al. (2004).

1.5.2. Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder (LBDQ)

Como parte del enfoque de comportamiento del liderazgo, se desarrolló esta herramienta de medición que tiene como fin describir el comportamiento de los líderes en cualquier tipo de organización. Este cuestionario fue desarrollado por Hemphill y Coons (1957) y está compuesto por 100 ítems divididos en 12 subescalas de medición que se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Subescalas del LBDQ - XII

Subescalas de medición del cuestionario LBDQ-XII	Conciliación
	Tolerancia a la incertidumbre
	Persuasión
	Iniciación de estructura
	Tolerancia y libertad
	Asunción de rol
	Representación
	Consideración
	Énfasis de producción
	Precisión predictiva
	Integración
	Orientación superior

Adaptado de: Hemphill y Coons (1957).

1.5.3. Cuestionario de Liderazgo Multifactorial versión corta (MLQ 5X)

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial es un cuestionario estandarizado que permite medir los estilos de liderazgo propuestos en el modelo de rango completo: transformacional, transaccional y pasivo/evasivo. Su última versión, MLQ 5X, presenta una estructura factorial conformada por nueve factores: cinco factores del liderazgo transformacional, dos factores del liderazgo transaccional y dos factores del liderazgo pasivo/evasivo. El cuestionario está conformado por 45 ítems: 36 relacionados con conductas de liderazgo y nueve con variables relacionadas al esfuerzo extra, la eficacia y la satisfacción laboral. Este instrumento cuenta con dos formatos, uno dirigido hacia empleados (seguidores), que evalúan a su supervisor/a, y otro de autoevaluación en el que directivos (líderes) evalúan su estilo de liderazgo (Molero & Molares,

2011). En el MLQ 5X los estilos de liderazgo se miden a través de sus elementos de comportamiento respectivos. En la Tabla 5 se desarrollan los componentes de cada estilo de liderazgo que se trabajan en la investigación.

Tabla 5: Componentes factoriales del MLQ 5X

Estilos de liderazgo	Componentes	Descripción
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada – atributos	Mide el grado en que los líderes son admirados, respetados y obtienen confianza de empleados. En este comportamiento, los seguidores reconocen sentirse orgullosos de su líder, lo cual les permite identificarse con ellos y su misión.
	Influencia idealizada – comportamientos	Miden conductas específicas de influencia atribuida. Es decir, se mide la percepción de los valores, creencias más importantes de los líderes y sentido colectivo de la misión organizacional.
	Motivación inspiracional	Mide el grado en el que los líderes son capaces de motivar y dotar de significado al trabajo de los empleados. Este comportamiento caracteriza a los líderes que motivan, proporcionan significado, desafían y animan a sus seguidores a visualizar un futuro atractivo.
	Estimulación intelectual	Mide el grado en que los líderes son capaces de estimular a los colaboradores en la búsqueda de soluciones por sí mismos. A través de este comportamiento, los líderes promueven a los seguidores a replantearse nuevas formas de resolver viejos problemas. El líder anima a cuestionar creencias, asunciones y valores.
	Consideración individualizada	Mide el grado en que los líderes prestan atención a necesidades individuales de logro y crecimiento de empleados. Este comportamiento caracteriza al líder que busca comprender a los demás, se preocupa por sus necesidades de desarrollo y trata a cada individuo de forma única.
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	Mide la claridad en las expectativas de los empleados y el reconocimiento del cumplimiento de objetivos. En este componente, se aclaran los reconocimientos o recompensas que el colaborador percibiría por cumplir con los objetivos de acuerdo con las especificaciones del líder.
	Gestión por excepción activa	Mide actitudes para corregir fallos de empleados. En este componente, el líder especifica las normas para el cumplimiento, rendimiento eficaz y tipos de castigos ante desviaciones en las especificaciones. Este comportamiento involucra el seguimiento de desviaciones y toma de acciones correctivas ante cambios.
Liderazgo pasivo/evasivo	Gestión por excepción pasiva	Mide el grado en que los líderes sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Es decir, en este componente, los líderes toman medidas solo cuando los problemas se vuelven crónicos.
	<i>Laissez-faire</i>	Mide conductas evasivas en la toma de decisiones. Este comportamiento evita involucrarse en la resolución de problemas importantes, decisiones y solo se hace presente de ser necesario.

Adaptado de: Avolio & Bass (2004).

Diversas investigaciones evidencian que el estilo de liderazgo transformacional mantiene altas correlaciones con la efectividad y la satisfacción de los empleados (Avolio & Bass, 2004).

Asimismo, se ha constatado que el comportamiento pasivo/evasivo o ausencia de liderazgo es el que peores efectos produce en los empleados (Molero & Molares, 2011).

Cabe señalar que para la actual investigación se emplea el MLQ 5X debido a que nos permite medir la percepción de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evasivo, los cuales son los estilos contemporáneos más estudiados en la actualidad. Asimismo, debido a que el instrumento cuenta con un bajo nivel de complejidad puede ser adaptado a la realidad de las organizaciones actuales y comprendido por participantes de cualquier nivel de instrucción.

1.6. Estudios sobre estilos de liderazgo en empresas asociativas

En la anterior sección se abordan los elementos y enfoques del liderazgo que dan lugar a diversos estilos de liderazgo en la organización, con el fin de tener un marco que permita entender la importancia del liderazgo y su influencia en el desarrollo de las organizaciones. También es importante identificar los estudios que se han realizado en organizaciones sociales, es decir, empresas asociativas o cooperativas, para determinar el nivel de conocimiento alcanzado y poder profundizarlo. En esta sección se revisarán estudios sobre el liderazgo y su influencia en el desempeño de este tipo de organizaciones.

En el estudio realizado por Martínez, Orrego y Contreras (2014) se investigó los estilos de liderazgo en una empresa asociativa de servicios sanitarios: SAGUAPAC, en Bolivia. La investigación tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo que poseía el gerente de operaciones y mantenimiento, y analizar si este era el adecuado para la gestión de la organización. La metodología se realizó a través de una entrevista semiestructurada basada en el MLQ 5X. A partir del análisis cualitativo se tuvo como resultado que el estilo adoptado por el directivo era el liderazgo transformacional, lo que permitía formar sentido de pertenencia, lazos de confianza, identidad organizacional y un alto grado de compromiso por parte de los trabajadores (Martínez et al. 2014). Este estilo permitió la consecución de objetivos para la organización, cumplimiento basado en la eficiencia de cobertura de agua al 99% y de alcantarillado al 60%. Además, la cooperativa tenía la capacidad de brindar una respuesta rápida a los problemas cotidianos (Martínez et al., 2014). En este estudio no solo se evaluó si el gerente tenía un estilo transformacional, sino que también se contrastó con los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evasivo, estilos que forman parte del modelo integrador.

Otro estudio, realizado por Jiménez (2004), determinó el tipo de liderazgo predominante a nivel gerencial en la Federación de Cooperativas de Servicios Múltiples de Venezuela FECOSEVEN y Cooperativas afiliadas, organización dedicada al rubro de funeraria, ahorro y crédito, festejos, transporte, consumo y salud. Esta investigación se realizó a través de

cuestionarios aplicados a los presidentes de los Consejos de Administración de las Cooperativas. Los principales resultados evidencian que los gerentes cuentan principalmente con estilos de liderazgo democrático y participativo, debido a la apertura del gerente, su flexibilidad con los miembros de la cooperativa y la generación de un entorno de fraternidad y camaradería.

En España, el estudio realizado por Altuna y Urteaga (2013) analizó el cambio organizativo en las Cooperativas de Mondragón, para lo cual se adoptó un estilo de liderazgo transformacional y compartido, y se fomentó la participación y la gestión de personas en los procesos y contenido de trabajo. Esto permitió un contacto directo líder-seguidor para generar una visión conjunta de la organización. Entre los principales efectos de este cambio organizacional se tuvo un incremento de ventas en un 400% y un desarrollo importante en los demás objetivos organizacionales (Altuna & Urteaga, 2013).

El estudio realizado por Galarza, García, Ballesteros, Cuenca y Fernández (2017) determinó cualitativamente los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de las Cooperativas de Crédito y Ahorro de la provincia de Pichincha, Ecuador. La herramienta metodológica que se utilizó se basó en el MLQ de Bass y Avolio, mediante el cual se evaluaron los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evasivo a partir de las percepciones sobre las actitudes de los líderes. En la evaluación, los gerentes de género masculino tuvieron mayor puntaje en los ítems correspondientes al liderazgo transformacional; por su parte, las gerentes de género femenino obtuvieron mayor puntuación en los ítems relacionados al liderazgo pasivo/evasivo (Galarza et al., 2017). Cabe mencionar que para el sector bancario esta delimitación de estilos de liderazgo por género varía acorde a las dimensiones que el gerente o la gerente abarquen en sus colaboradores.

En el sector educacional Martínez, Olmedo y García (2016) realizaron su estudio comparativo entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional que se desarrollaban en las cooperativas de enseñanza, así como la incidencia de los principios cooperativos en la dirección según el género. Para ello se seleccionaron y estudiaron diez cooperativas de enseñanza en la región de Murcia, España, dedicadas al rubro de la docencia de distintos niveles: educación primaria y secundaria. La metodología empleada consistió en entrevistas y aplicación del cuestionario MLQ para medir los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en los presidentes de las cooperativas estudiadas. En este estudio se concluye que, independientemente del género, el estilo de liderazgo que predomina en las cooperativas de enseñanza es el transformacional. Asimismo, en ambos géneros se evidenció que la influencia de la conducta del líder es la dimensión que tiene mayor importancia (claridad de objetivos, énfasis la misión compartida, valores y creencias claros a seguir, entre otros).

Luego de un análisis de la literatura empírica identificada sobre liderazgo en organizaciones sociales (tales como cooperativas), se halló que en los estudios que muestran predominancia del liderazgo transformacional, también se evaluaron aspectos como la motivación y compromiso de los seguidores (Martínez, et al., 2014; Galarza, et al., 2017; Martínez, et al., 2016). Asimismo, se evaluó el buen desempeño que tenía la organización al tener un estilo de liderazgo transformacional, como en el caso de SAGUAPAC y su alta cobertura de servicios de agua (Martínez, et al., 2014). Sin embargo, en términos generales se encontraron pocos estudios realizados, por tanto, se reconoce que este tema no ha sido estudiado de manera amplia y detallada en este tipo de organizaciones. Cabe mencionar que, con respecto a las cooperativas agrícolas de café, como se muestra en el Anexo A, no se han encontrado estudios específicos que analicen e identifiquen estilos de liderazgo predominantes en estas organizaciones.

2. Cultura organizacional

En el presente apartado, se abordarán los temas relacionados a la cultura organizacional. Se mencionará la relevancia de la cultura organizacional desde el enfoque de la gestión gerencial, las principales definiciones teóricas, las características, modelos e instrumentos de medición de este concepto.

Existen numerosas aproximaciones disciplinarias sobre la cultura. Entre las más predominantes se encuentran las perspectivas antropológica y sociológica (Cameron & Quinn, 2011). La perspectiva antropológica indica que las organizaciones son cultura, mientras que la perspectiva sociológica indica que las organizaciones tienen cultura. La mayoría de las investigaciones sobre cultura organizacional se basan en la perspectiva sociológica, la cual indica que la cultura es un concepto socialmente construido a partir de la interacción de las personas que conforman la organización (Cameron & Quinn, 2011).

Las siguientes líneas tomarán como base la perspectiva sociológica para seguidamente abordar el concepto desde la gestión gerencial.

2.1. Importancia de la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional fue adoptado rápidamente en el mundo respondiendo a la necesidad de tener prácticas de gestión sobre cómo tener mayor competencia en mercados turbulentos, disminución de la productividad, aumento del tamaño de la organización y cambios sociales (Keyton, 2005). Se presentó a la cultura organizacional como un pegamento social para mantener unida a la organización, con base en valores, creencias y normas compartidas (Alvesson, 2002), caracterizando la organización en términos de consenso, armonía y comunidad (Martin, 2002). Por este motivo, los ejecutivos y gerentes buscaron inculcar en sus organizaciones

la unidad y la visión compartida en función de determinados valores y creencias. Prontamente la cultura organizacional adquirió una perspectiva gerencial.

Hay varias perspectivas sobre la cultura organización desde la gestión y dirección de las organizaciones. La primera hace referencia a tratar la cultura organizacional como una herramienta de control. Esto indica que la cultura es un recurso que además de mantener unida a la organización puede mejorar la eficiencia operativa, mejorar el resultado final o crear clientes satisfechos; de esta manera, la cultura organizacional es vista como un proceso interno que influye en los resultados externos (Keyton, 2005). Desde esta perspectiva, el rol de los gerentes es crear una cultura en la que los miembros de la organización estén contentos y satisfechos para alinear los esfuerzos hacia una sola dirección y visión de la organización (Keyton, 2005).

La segunda perspectiva gerencial que resalta la relevancia de la cultura organizacional alude a la selección de colaboradores (Keyton 2005). Dado que el proceso de selección y capacitación a nuevos colaboradores puede ser significativo, es importante identificar a los potenciales miembros de la organización que se ajusten a la cultura de la organización, de manera que encajen adecuadamente y haya congruencia entre sus patrones de valores y los patrones de valores de la organización (Chatman, 1991). El objetivo es minimizar la rotación de los colaboradores. Para ello es necesario que los colaboradores que ya son parte de la organización conozcan cuál es su cultura, y que puedan especificar las características de su cultura al diseñar las contrataciones (Keyton, 2005).

El tercer aspecto sobre el cual recae la importancia de la cultura organizacional es el éxito de la organización (Keyton, 2005). Como se ha mencionado previamente, la cultura es tomada como un recurso que puede cambiar o influir en los resultados de la organización (Keyton, 2005), y son los gerentes y ejecutivos los principales responsables del éxito de la organización (al menos desde el punto de vista financiero en una organización con fines de lucro). Se asume que la cultura es producto de la toma de decisiones (Schoenberger 1997 citado en Keyton 2005). Considerando que son los gerentes los que toman las decisiones, principalmente las estratégicas (Robbins & Coulter, 2010), tales como las decisiones de expansión de mercado, calidad del producto o servicio, retorno de la inversión, adopción de nuevas tecnologías, entre otras, estas decisiones tienen finalmente el objetivo de mejorar el éxito financiero de la organización. De esta manera, los valores culturales que subyacen o preceden a esta toma de decisiones clave dan lugar a las políticas para mejorar o modificar los valores y creencias de la organización (Denison, 1990). En este sentido, la forma en que los gerentes interactúan para tomar decisiones y comunicar esas decisiones a todos los miembros de la organización, vincula la cultura organizacional con la efectividad organizacional (Keyton, 2005).

El cuarto aspecto que resalta la importancia de la cultura organizacional es ver la cultura organizacional como una ventaja competitiva (Keyton, 2005). Considerando que en una misma industria las organizaciones puedan utilizar similar tecnología y acceder por igual al financiamiento, entre otros aspectos que pueden ser replicables, es el talento humano lo que diferenciaría a una organización de otra (Keyton, 2005; Chiavenato, 2009). El elemento único para una organización es su combinación del talento humano. Como resultado de ello, la cultura de una organización puede proporcionar una ventaja competitiva (Keyton, 2005; Porter, 2009), porque los competidores tendrían grandes dificultades para imitarla.

2.2. Definiciones teóricas de cultura organizacional

En esta sección, se explicarán las definiciones de la cultura organizacional.

Como se ha mencionado, en la década de 1980 inicia la proliferación de estudios de cultura organizacional, impulsados por cambios sociales orientados a la búsqueda de la competitividad en las organizaciones. Estos cambios fueron paradigmáticos en el mundo académico, ya que cuestionaron la forma en que las investigaciones abordaban la cultura organizacional (Dávila & Martínez, 1999).

El estudio de las ciencias de la conducta generó un nuevo campo de estudio dentro del enfoque de recursos humanos o gestión de personas, llamado comportamiento organizacional, el cual estudia los efectos que generan los individuos, grupos y equipos de una organización sobre su desarrollo, a fin de emplear este conocimiento para mejorar la efectividad organizacional (Robbins & Judge, 2017). El comportamiento organizacional se estudia mediante un modelo que incluye tres niveles interrelacionados de análisis: la organización, el grupo y el individuo (Chiavenato, 2009).

El primer nivel analiza el comportamiento del individuo en la organización. Esta perspectiva suele ser subjetiva y tiene una orientación psicológica. Se analizan principalmente los efectos que tienen las aptitudes personales en la productividad, motivación laboral, satisfacción laboral y percepciones del clima organizacional. Este nivel de análisis busca predecir el comportamiento o desempeño laboral del individuo dentro de la organización a partir de variables como diferencias individuales, percepciones y atribuciones, motivaciones y satisfacción laboral, entre otros (Chiavenato, 2009).

En el segundo nivel se analiza el comportamiento de los grupos y equipos. Esta perspectiva se enfoca en el comportamiento de los individuos como miembros de un grupo o equipo laboral y en la dinámica que se desarrolla al interior de estos. Se busca que los grupos y equipos desempeñen efectivamente sus roles para alcanzar las metas organizacionales (Franklin

& Krieger, 2012). El estudio de grupos y equipos se realiza a partir del análisis de variables como la facultad del grupo para la toma de decisiones y las dinámicas grupales e intergrupales (Chiavenato, 2009).

En el tercer nivel se analiza la estructura o comportamiento de toda la organización. En este nivel se visualiza a la organización en particular y se ven las interacciones entre los individuos que la conforman y su ambiente (Chiavenato, 2009). Es preciso mencionar que existe una interdependencia entre la organización y las personas que la conforman: la organización requiere de tiempo y esfuerzos de las personas, quienes a cambio de sus esfuerzos reciben beneficios económicos, sociales, un ambiente de trabajo agradable, entre otros (Chiavenato, 2009).

Hacer referencia a la cultura de una organización alude a las diferentes formas en que las personas interactúan con el entorno organizacional. En este sentido:

Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional; el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, las aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura organizacional (Chiavenato 2009 citado en Lavid & Vera 2017, p. 22).

Respecto de las interacciones de las personas que dan lugar a la cultura en una organización se presenta la Tabla 6, en la cual se abordan diferentes definiciones sobre este concepto.

Tabla 6: Definiciones teóricas de cultura organizacional

Autor	Definición teórica
Ouchi (1981)	La cultura organizacional es un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que transmiten a los empleados los valores y creencias de la organización.
Firestone y Wilson (1985)	La cultura organizacional es un sistema donde se comparten de manera pública los significados de las actividades de un grupo de personas.
Schein (1996; 2010)	La cultura organizacional es un conjunto de creencias básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo en relación que se van solucionando problemas de adaptación externa e interna, que se consideran válidos, y por tanto son enseñados a los nuevos miembros.
Parker (2000)	La cultura organizacional se crea no solo al interior de la organización, sino también en la interacción con el exterior de esta. Asimismo, hace referencia al dinamismo y la temporalidad de la cultura, cuando alude a que la historia y las prácticas cotidianas se unen constantemente. Así, define a la cultura organizacional como un proceso donde continuamente se hacen referencia a las afirmaciones de lo que se entiende dentro y fuera de la organización y entre grupos de personas que se constituyen formalmente como miembros de un grupo definido (citado en Keyton 2005).
Alvesson (2002)	La cultura organizacional es importante como una forma de entender la vida organizacional en toda su riqueza y variaciones. La centralidad del concepto de cultura se deriva de la profunda importancia de los

Autor	Definición teórica
	significados compartidos para cualquier acción coordinada. También, considera que la cultura organizacional incluye valores y suposiciones sobre la realidad social, pero para este autor los valores son menos centrales y menos útiles que los significados y el simbolismo en el análisis cultural.
Martin (2002)	La cultura organizacional se refiere a patrones de interpretación que surgen de los significados vinculados a varias exteriorizaciones culturales como historias, rituales, prácticas formales e informales, jergas, entre otros. Asimismo, esta autora indica que las culturas pueden apuntar hacia la integración (una visión homogénea de la cultura), hacia la diferenciación (presencia de subculturas en una organización y visiones diferentes) o fragmentadas (coexiste la ambigüedad sobre la cultura en la organización en los diferentes grupos).
Keyton (2005)	La cultura organizacional es “un conjunto de artefactos, valores y suposiciones que emergen de las interacciones de los miembros de la organización” (p. 28).
Arbaiza (2016)	La cultura organizacional es considerada un elemento esencial en un grupo humano, dado que refleja la forma particular en que un determinado grupo piensa, siente, otorga significados y comprende el mundo. Así, un grupo humano organizado, coordinado y dirigido hacia un objetivo común, es decir las organizaciones, posee cultura.

Adaptado de: Ouchi (1981); Firestone y Wilson (1985); Schein (1996); Schein (2010); Keyton (2005); Alvesson (2002); Martin (2002); Keyton (2005); Arbaiza (2016).

De acuerdo con Keyton (2005), la definición planteada por Schein recoge los siguientes aspectos centrales: socialización, suposiciones arraigadas de manera profunda y reconocimiento de que una organización puede tener culturas. Los nuevos miembros del grupo pueden aprender la cultura organizacional. El grupo acoge e interioriza estas formas, lo cual promueve su estabilidad.

Las diferentes definiciones presentadas por los autores mencionados (Martin, 2002; Parker 2000 citado en Keyton 2005; Schein, 2010), guardan relación en las siguientes singularidades: *la cultura organizacional debe ser compartida, y se presenta en diferentes niveles como en artefactos, valores y suposiciones básicas* (Keyton, 2005). Respecto a la primera peculiaridad, la cultura organizacional presupone un conjunto o un colectivo de personas que apuntan hacia una misma finalidad, independientemente del tamaño de esta organización, y que es compartida en toda la organización, vista como una unidad cohesionada. Así, se unen en una organización porque comparten la interpretación de las manifestaciones culturales y sus significados, y no necesariamente por su función laboral o ubicación física. De esta manera, es probable que quienes comparten estas interpretaciones concuerden con la frase *así es como se hacen las cosas aquí* (Keyton, 2005).

Respecto a la segunda peculiaridad, la cultura organizacional se construye en diferentes niveles, los cuales comprenden muchos elementos, siendo los principales los artefactos (infraestructura física, vestimenta y reglas formalizadas en la organización), valores y

suposiciones (Keyton, 2005). Como conjunto, estos elementos guían el comportamiento de las personas en la organización, ayudan a dar sentido al mundo organizacional y crean un mecanismo para identificarse con los demás en el trabajo (Keyton, 2005).

Como se ha señalado previamente, existen diversas definiciones de la cultura organizacional; sin embargo, la mayoría de los autores sobre estudios de la cultura en organizaciones están de acuerdo con que este concepto alude a los supuestos y valores subyacentes, “las expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros” (Schein 2010; Cameron & Quinn 2011, p. 30). Respecto a las discusiones sobre la cultura organizacional, la mayoría de los autores sostienen que la cultura es un atributo socialmente construido en las organizaciones, a partir de la interacción de las personas, y coinciden en que la cultura sirve como un pegamento social que une a la organización (Schein 2010; Cameron & Quinn 2011).

Para efectos de la presente tesis tomaremos como base los aportes realizados por los autores previos y consideraremos a la cultura como conjunto de símbolos, valores y creencias, socialmente construidas a través de las interacciones de los miembros de un grupo, que conserva la estructura social en la institución, forma la identidad de ésta y la diferencia de otras organizaciones. En ese sentido, la cultura integra y cohesiona a todos los miembros de la organización, en todos los niveles, y funciona como un “pegamento social” (Cameron & Ettington, 1988; O’ Reilly & Chatman, 1996; Schein 2010 citado en Cameron & Quinn 2011).

2.3. Características de la cultura organizacional

De acuerdo con Schein (2010), la cultura organizacional tiene cuatro características:

- *Estabilidad cultural*, lo cual se refiere a la solidez que da la cultura al grupo; es decir, cuando uno dice que algo es “cultural”, se indica que la cultura no solo es compartida, sino que define al grupo, que es estable. Esto quiere decir que la cultura tiende a ser estable en el tiempo, a pesar de que puedan ocurrir algunos cambios en el entorno de la organización, ciertos elementos se mantienen. Si la cultura no perdurara o proporcionara continuidad, entonces carecería de sentido que tenga un papel central en las identidades de sus miembros e influya en el comportamiento de las personas (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014).
- *Profundidad*, en el sentido de que la cultura es lo más profundo, frecuentemente la parte más inconsciente del grupo, y, por lo tanto, la menos tangible y menos visible; son como las raíces de un árbol, pues cuanto más profundas son proporcionan mayor estabilidad.

- *Amplitud*, característica que indica que cuando se ha desarrollado la cultura en una organización, abarca a todos las áreas; es decir, la cultura está en todos los niveles y determina la forma en que las personas se relacionan con su entorno y realizan sus operaciones internas.
- *Patrones o integración*, con referencia a los rituales, clima, valores y comportamientos que se unen en un todo coherente, siendo esto la esencia de lo que entendemos por cultura, lo cual deriva en última instancia de la necesidad humana de hacer que nuestro entorno sea tan sensible y ordenado como nosotros podamos ser (Weick 1995 citado en Schein 2010).

Ehrhart, Schneider y Macey (2014) presentan las siguientes características o atributos adicionales que, desde sus puntos de vista, también presenta la cultura organizacional:

- *La cultura organizacional es compartida*. Los valores, suposiciones y creencias son compartidas por todos los miembros de la organización. Esta característica es común en la mayoría de las organizaciones y refleja la experiencia común de los miembros. Sin embargo, Martin (2002) argumenta que existen culturas en las que no se comparten estas experiencias y creencias comunes, lo cual enfatiza la diferencia entre las subculturas al interior de la organización, o resalta una cultura ambigua en organizaciones fragmentadas.
- *La cultura organizacional es simbólica, expresiva y subjetiva*. Esto alude a los significados que se interpretan a partir de diversas experiencias y estructuras dentro de la organización. Conforme los miembros comparten experiencias comunes, los procesos de creación de sentido personal y social convergen en un sistema de entendimientos socialmente compartidos. El énfasis recae en los niveles más observables de la cultura (o artefactos) que son interpretados por los miembros, en lugar de los valores y suposiciones que conforman los niveles más profundos de la cultura (Alvesson, 2002; Schein, 2010).
- *La cultura organizacional se basa en la historia y en la tradición*. La cultura de una organización es el resultado de su pasado y la forma en que la organización ha afrontado y resuelto varios desafíos en el tiempo. Es decir, estos enfoques, comportamientos y formas de pensar asociados con el éxito pasado tienden a repetirse y son reforzados (Schein, 2010).
- *La cultura organizacional es transmitida a los nuevos miembros*. La forma en que los miembros actuales de la organización transmiten los elementos culturales a los nuevos

miembros ayuda a explicar cómo la cultura se mantiene estable y cómo los que recién se incorporan comparten los valores y creencias que existen actualmente en la organización.

- *La cultura organizacional proporciona orden y reglas a la existencia organizacional.* La función de la cultura es aclarar lo que se espera de los colaboradores y lo que se considera apropiado a medida que estos realizan su vida laboral diaria (O'Reilly & Chatman 1996 citado en Ehrhart et al. 2014).
- *La cultura organizacional es una fuente de identidad colectiva y compromiso.* Debido a los valores compartidos, las creencias y los supuestos básicos entre la mayoría de los miembros de una cultura (o subcultura), las identidades individuales de los miembros se entrelazan con la identidad del grupo en conjunto. Además, esa identidad resulta en una conexión emocional con la cultura y un compromiso con el grupo. El sentido de identidad contribuye a la estabilidad de la cultura (Schein, 2010).
- *La cultura organizacional es única.* La singularidad de la cultura reposa en que cada grupo de personas han afrontados y solucionado problemas en contextos sociales, políticos y económicos diferentes (Trice & Beyer 1996 citado en Ehrhart et al. 2014). De lo anterior se desprende que no hay dos culturas iguales porque cada una tiene su propia fundación, personas, desafíos, éxitos, entre otros, que han creado la cultura tal como es actualmente.

2.4. Niveles de la cultura organizacional

En esta sección, se explican los niveles de la cultura organización según Schein (2010) y Cameron y Quinn (2011).

2.4.1. Niveles según Schein (2010)

Schein (2010) argumenta que la cultura se debe comprender en tres niveles: los supuestos básicos subyacentes, creencias y valores propuestos, y, finalmente, los artefactos. Según este autor, los *supuestos básicos subyacentes* son inconscientes, fundamentalmente creencias y valores dados por sentados. Estos determinan el comportamiento, la percepción, los pensamientos y los sentimientos de los actores en la organización. Las *creencias y valores propuestos* comprenden los ideales, objetivos, valores y aspiraciones, así como las ideologías, presentes en la organización. Al respecto, Schein (2010) advierte que puede ocurrir que estas creencias y valores sean o no congruentes con el comportamiento y otros artefactos. Finalmente, los *artefactos* comprenden las estructuras y procesos visibles.

El argumento central de Schein (2010) es que la cultura organizacional es difícil de descifrar al nivel de los artefactos si es que no se han comprendido los supuestos básicos subyacentes, a pesar de que los primeros sean más observables que los últimos. En otras palabras, este autor considera que la esencia de la cultura está en el nivel más profundo de las suposiciones subyacentes, lo cual proporciona sentido a todo lo demás.

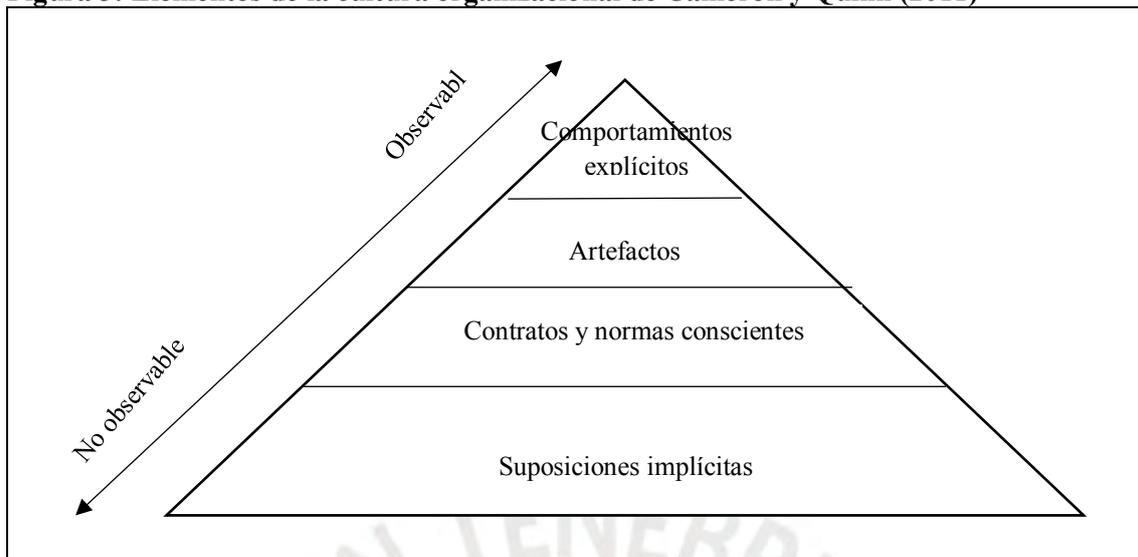
2.4.2. Niveles según Cameron y Quinn (2011)

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), la cultura se evidencia en cuatro diferentes niveles. Cada nivel da lugar a suposiciones implícitas, contratos y normas conscientes, artefactos y comportamientos explícitos. Estos se ordenan desde el menos observable al más observable. A continuación, se explica cada elemento.

- *Suposiciones implícitas*: Este es el elemento más profundo y menos observable de la cultura. Estas suposiciones están arraigadas a cada persona y solo se es consciente de ellas cuando se atraviesa por una situación incompatible o contradictoria con estas suposiciones básicas. Un ejemplo de esto son los valores que comparten los integrantes de la organización.
- *Contratos y normas conscientes*: Estos comprenden las reglas y procedimientos que gobiernan las interacciones humanas. Un ejemplo de ello son las políticas que establecen el éxito en el desempeño, la forma de coordinación del trabajo y los criterios de recompensa a los miembros del equipo.
- *Artefactos*: Estos elementos son más observables y evidentes, pues están reflejados en la infraestructura física, mobiliario, vestimenta y reglas formalizadas en la organización.
- *Comportamiento explícito*: Esta es la manifestación más evidente de la cultura. Un ejemplo de esto es la forma en que las personas interactúan, reflejado en la frase *así es como las cosas se hacen aquí*.

Como se muestra en la Figura 3, Cameron y Quinn (2011) ilustran estos elementos de la cultura como una pirámide, donde las suposiciones implícitas son el elemento más profundo y menos observable, del cual surgen los siguientes elementos como los contratos y normas, y estas a su vez dan lugar a los artefactos, los cuales, finalmente, se reflejan en el nivel más observable que es el comportamiento explícito.

Figura 3: Elementos de la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011)



Adaptado de: Cameron y Quinn (2011).

2.5. Modelos de cultura organizacional

En esta sección se presentarán los modelos principales de medición de la cultura organizacional. En primer lugar, se presentará el modelo de Denison, seguidamente se explicará el modelo de Cooke y Szumal, luego se expondrá el modelo de Cameron y Quinn, y finalmente se presentarán las críticas de cada modelo.

2.5.1. Modelo de Denison

El modelo de Denison (1990) presenta cuatro dimensiones de la cultura organizacional. En la adaptación realizada al castellano realizada por Bonavia, Prado y García-Hernández (2010) se presentan las cuatro dimensiones de este modelo, que se grafican en una circunferencia, con sus respectivas subescalas.

- **Implicación:** Esta dimensión considera que las organizaciones efectivas empoderan a sus miembros, los cuales a su vez se organizan y desarrollan sus capacidades humanas. El compromiso con sus actividades laborales es una característica de esta dimensión y, además, las personas que forman la organización sienten que son una parte importante de la misma. Los miembros de la organización, cualquiera sea el nivel jerárquico en el que se encuentren, “participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que este” (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010, p. 17) último está directamente vinculado con las metas de la organización. Las subescalas de esta dimensión son el *empowerment*, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.

- **Consistencia:** En esta dimensión, la forma en que las personas se comportan está determinada por un conjunto de valores que incita a los líderes y seguidores a lograr acuerdos, aun cuando haya discrepancias en las opiniones, priorizando la coordinación adecuada de las actividades. Estas organizaciones “tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna” (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010, p. 18), lo cual es un reflejo de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Las subescalas de esta dimensión son los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración.
- **Adaptabilidad:** Esta dimensión pone en evidencia que “las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen la capacidad y experiencia en introducir cambios” (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010, p. 18). También tienen la capacidad de crear valor para sus clientes a partir de sus mejoras continuas. Las organizaciones que enfatizan esta dimensión constantemente experimentan un crecimiento en las ventas e incremento de las porcentajes de mercado. Las subescalas de esta dimensión son la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo.
- **Misión:** Esta dimensión es la más importante para los autores. Esta dimensión resalta la importancia de tener claridad en la dirección, los objetivos y metas de una organización. Con un propósito claro se pueden definir los objetivos estratégicos y las metas organizacionales. Es necesario “un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión” (Bonavia, Prado & García-Hernández, 2010, p. 19). Las subescalas de esta dimensión son la dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y visión.

2.5.2. Modelo de Cooke y Szumal

Cooke y Szumal (2013) propusieron el Modelo Life Style Inventory, en el cual se basa el Inventario de Cultura Organizacional (OCI por sus siglas en inglés). Estos autores identifican tres tipos de cultura: constructivo, pasivo/defensivo y agresivo/defensivo.

La cultura constructiva hace referencia a un enfoque tanto en personas como en tareas con la meta de satisfacer necesidades de orden superior. Las subescalas que la conforman son:

- **Normas de logro:** Se espera que los miembros establezcan metas desafiantes pero realistas, establezcan planes para alcanzarlos y los llevarlos a cabo con entusiasmo.

- Normas de autorrealización: Se espera que los miembros disfruten de su trabajo, se desarrollen y asuman nuevas tareas e intereses.
- Normas alentadoras: Se espera que los miembros se apoyen entre sí, sean constructivos y tengan apertura a la influencia de sus relaciones entre sí.
- Normas de afiliación: Se espera que los miembros sean amables, cooperativos y sensibles a la satisfacción de su trabajo en equipo.

La cultura pasiva/defensiva alude a un enfoque en las personas con el objetivo de mantener la seguridad. Las subescalas son las siguientes:

- Normas de aprobación: Se espera que los miembros estén de acuerdo, ganen aprobación y sean del agrado de los demás.
- Normas convencionales: Se espera de los miembros se alineen, sigan las reglas y den una buena impresión.
- Normas de dependencia: Se espera que los miembros hagan lo que se les indica y sigan todas las decisiones de sus superiores.
- Normas de evitación: Se espera que los miembros trasladen sus responsabilidades a otros y eviten cualquier responsabilidad de ser acusados de un problema.

Finalmente, la *cultura agresiva/defensiva* tiene un enfoque en tareas con el objetivo de mantener la seguridad. Las subescalas son las siguientes:

- Normas de oposición: Se espera que los miembros sean críticos, se opongan a las ideas de los demás, y tomen decisiones seguras (pero ineficaces).
- Normas de poder: Se espera que los miembros tomen el control, controlen a los subordinados y cedan las demandas a los superiores.
- Normas de competencia: Se espera que los miembros operen en un marco de “ganar-perder”, superen a otros y trabajen en contra de sus pares, en lugar de hacerlo con ellos.
- Normas perfeccionistas: Se espera que los miembros aparenten ser competentes, realicen seguimiento a todo, y trabajen largas horas para alcanzar los objetivos definidos.

2.5.3. Modelo de los Valores en Competencia

Durante las últimas dos décadas del siglo pasado, diversos autores han realizado estudios y planteado diferentes posturas sobre la cultura organizacional, dado que este tema es considerablemente amplio (Cameron & Quinn, 2011). Se enfatiza que los estudios sobre cultura

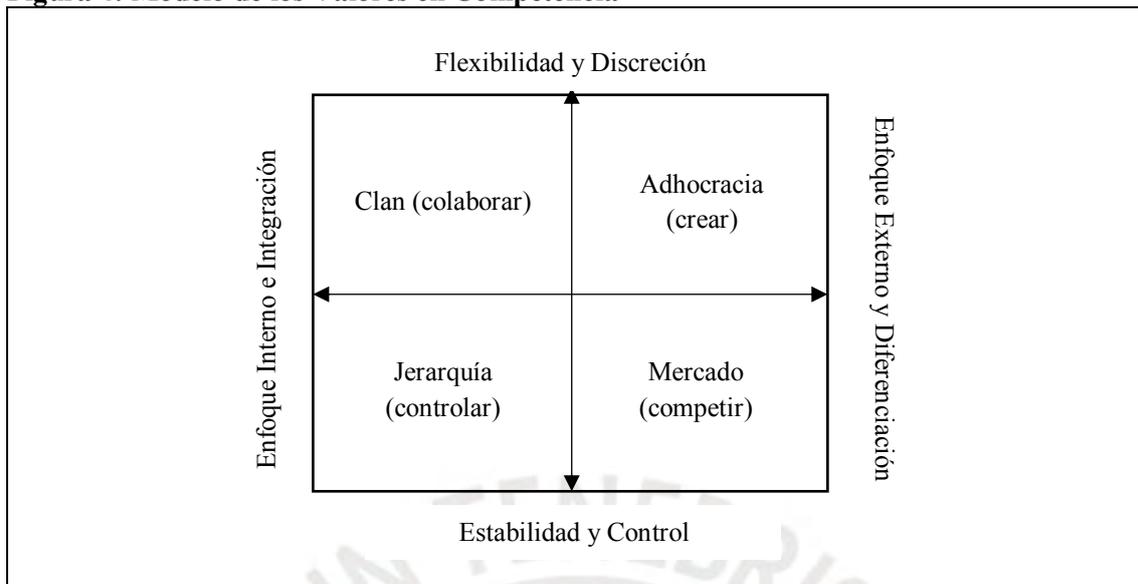
son complejos, complementarios y hasta ambiguos entre sí. Cameron y Quinn (2011) plantearon el Modelo de los Valores en Competencia, enfatizando que no es el único referente en cuanto a medición de cultura en las organizaciones. A continuación, se explica el modelo.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), existen dos dimensiones para analizar la cultura organizacional, sobre cuya base se evalúa la efectividad de una organización. Estas dos dimensiones están compuestas por dos ejes perpendiculares, que al superponerse dan lugar a cuatro tipos de cultura. La primera dimensión, representada en el eje horizontal, tiene en su extremo izquierdo los criterios de *foco interno e integración*, mientras que los criterios de *foco externo y diferenciación* se encuentran en el extremo derecho. Los criterios de *foco interno e integración* hacen referencia a que se valora más tener a toda la organización integrada, donde el foco de las actividades y la manera en que se realiza el giro del negocio se encuentran al interior de la organización. Por el contrario, los criterios de *foco externo y diferenciación* indican que la diferenciación con respecto al entorno es uno de los aspectos más valorados, así como tener el foco de las actividades en el entorno, la parte exterior a la organización.

La segunda dimensión, representada en el eje vertical, comprende los criterios de *flexibilidad y discreción*, en el extremo superior; y los criterios de *estabilidad y control*, ubicados en el extremo inferior. Los criterios de *flexibilidad y discreción* aluden a la capacidad de la organización de ser adaptable a los cambios y moldearse a las diferentes situaciones que se puedan presentar. Por el contrario, los criterios de *estabilidad y control* ponen en evidencia que uno de los aspectos que más valora la organización son aquellas normas y políticas que hacen que la organización tenga estabilidad, reflejen una visión definida, y ejerzan control (Cameron & Quinn, 2011).

Al superponerse los ejes de estas dimensiones surgen cuatro cuadrantes (ver Figura 4). Estos cuadrantes reflejan las suposiciones básicas, normas y valores que son diagonalmente opuestos y que definen cuatro tipos de culturas. De aquí se desprende el nombre del modelo, ya que los valores de cada cuadrante se encuentran en competencia con respecto a los demás y dan lugar a cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía (Cameron & Quinn, 2011).

Figura 4: Modelo de los Valores en Competencia



Adaptado de: Cameron y Quinn (2011).

Como se muestra en la Figura 4, cada cuadrante tiene una etiqueta. El cuadrante superior izquierdo corresponde a la cultura de tipo clan, el cuadrante superior derecho a la cultura adhocrática, el cuadrante inferior derecho a la cultura de mercado y el cuadrante inferior izquierdo a la cultura jerárquica. Como indican Cameron y Quinn (2011), los nombres que se atribuyen a cada cuadrante son el resultado de diferentes observaciones e investigaciones de diferentes tipos de organizaciones. A continuación, se describe cada uno.

- Cultura de *clan* (colaborar): Este tipo de cultura se caracteriza por el sentido de familia que tienen los miembros de la organización. Los supuestos básicos de este tipo de cultura son la visión y valores compartidos, cohesión y participación. Se asume que se puede gestionar mejor a través del trabajo en equipo y el desarrollo de los colaboradores. Los líderes son como mentores y, en ocasiones, adoptan un rol parental. Es fundamental desarrollar un ambiente de trabajo agradable, donde la labor más importante es formar a los colaboradores y facilitar su participación, compromiso y lealtad. En este sentido, el éxito se explica en base a un clima agradable y preocupación por los colaboradores.
- Cultura de *adhocracia* (crear): Una de las características de este tipo de cultura es la temporalidad, lo que se entiende como un ambiente dinámico y especializado. La mayoría de las personas trabajan en un equipo hasta que se complete la tarea y luego forman nuevos equipos para nuevas tareas. La forma de pensar es “carpas en lugar de palacios”, pues estas se puedan reconfigurar rápidamente según cambien las circunstancias. Uno de los objetivos de la adhocracia es fomentar la adaptabilidad, flexibilidad y creatividad en caso de incertidumbre. Respecto a la gestión de la autoridad o poder, esta no está

centralizada; por el contrario, fluye dependiendo de la persona o el equipo según el tipo de problema que se esté resolviendo.

- Cultura de *mercado* (competir): En este tipo de cultura el lugar de trabajo está orientado a resultados. Los líderes promueven y dirigen de manera sostenida este enfoque de resultados, mientras que los competidores son duros y exigentes. La forma de pensar que une a toda la organización es el énfasis de ganar. La preocupación a largo plazo está centrada en las estrategias competitivas y el logro de objetivos y metas. El éxito se precisa en términos de la participación de mercado. Se considera importante sobrepasar a la competencia y apuntar hacia la mayor cuota de mercado.
- Cultura de *jerarquía* (controlar): La estructura y la formalidad son características de este tipo de cultura. Los líderes efectivos son los que coordinan y organizan el trabajo. Este tipo de cultura apunta hacia la eficiencia y la generación de resultados eficientes, confiables, fluidos y predecibles. Las líneas definidas de autoridad para la toma de decisiones, las normas, los procedimientos estandarizados, los mecanismos de control y la rendición de cuentas son valores clave para la concepción de éxito. Este tipo de cultura se caracteriza por ser un lugar formal y seguro para trabajar, donde los procedimientos establecidos son los que determinan el comportamiento de las personas. En otras palabras, lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales.

En la Figura 5 se ven reflejados cada tipo de cultura, así como el tipo de líder, los valores clave que guían cada tipo de cultura y lo que se entiende por efectividad en cada una de estas.

Figura 5: Los Valores en Competencia del Liderazgo, eficacia y teoría organizacional

		Flexibilidad y discreción							
Enfoque interno e Integración	Tipo de cultura: Clan Orientación: Colaborativa Tipo de líder: Facilitador, mentor, constructor de equipo Valores impulsores: Compromiso, comunicación, desarrollo Teoría de efectividad: Desarrollo humano y participación, producen eficacia	Tipo de cultura: Adhocracia Orientación: Creativa Tipo de líder: Innovador, emprendedor, visionario Valores impulsores: Productos innovadores, transformación, agilidad Teoría de efectividad: Innovación, visión, nuevos recursos, producen eficacia	Enfoque externo y Diferenciación						
	Tipo de cultura: Jerarquía Orientación: Control Tipo de líder: Coordinador, monitor, organizador Valores impulsores: Eficiencia, publicidad, consistencia, uniformidad Teoría de efectividad: Control y eficiencia con procesos capaces, producen eficacia	Tipo de cultura: Mercado Orientación: Competencia Tipo de líder: Impulsador y generador de resultados, competidor Valores impulsores: Cuota de mercado, logro de objetivos, rentabilidad Teoría de efectividad: Competencia agresiva y enfoque en el cliente, produce eficacia							
						Estabilidad y Control			

Adaptado de: Cameron y Quinn (2011).

Ehrhart et al. (2014), señalan que los modelos de medición de la cultura organizacional que dan lugar a sus respectivos instrumentos: Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS), Inventario de Cultura Organizacional (OCI) y Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI), presentan enfoques amplios para describir la cultura organizacional. Estos autores mencionan que el DOCS hace referencia a dimensiones clave de la cultura, que reflejan aspectos en los que las organizaciones con mejor desempeño tienden a obtener puntuaciones más altas. Por otro lado, el OCI de manera prescriptiva conecta patrones de comportamiento con estilos que sirven más para evaluar que para describir la cultura en una organización, y, por lo tanto, se vincula a la efectividad organizacional de manera indirecta. Por su parte, el OCAI es el único instrumento que refleja un vínculo directo entre la cultura organizacional y el éxito de la organización, al proponer que cada tipo de cultura tiene un marco de valores en competencia que está vinculado a criterios específicos de éxito.

Si bien el modelo de la DOCS mantiene la estructura de los cuatro cuadrantes del OCAI de Cameron y Quinn (2011), hay algunas consideraciones por las cuales se ha preferido optar por este último instrumento en esta investigación. En primer lugar, el instrumento DOCS señala que una de las dimensiones parece ser más importante que las demás: la misión. Consideramos que la robustez de la misión es más bien transversal a todos los tipos de organización,

independientemente del sector y tipo de industria, ya que esta es formulada como parte importante del planeamiento estratégico de una organización (Robbins & Coulter, 2010). En segundo lugar, la escala de medición planteada es de Likert, lo cual podría conducir a respuestas socialmente deseadas, mientras que la escala ipsativa del OCAI permite cierta interdependencia entre los ítems de cada bloque.

2.6. Instrumentos de medición de cultura organizacional

En este apartado se detalla los instrumentos de medición relacionados a los modelos de cultura organizacional mencionados.

2.6.1. Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS)

Como se explicó, uno de los instrumentos más conocidos para el diagnóstico de la cultura organizacional es la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS por sus siglas en inglés) (Denison 1990; Denison & Neale 1994 citado en Bonavia et al. 2010; Denison & Neale 2000 citado en Bonavia et al. 2010). Este instrumento contempla cuatro rasgos culturales: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Cada una de estas dimensiones contienen tres subescalas, y cada subescala está conformada por cuatro ítems. En total, son 60 ítems propuestos medidos a través de una escala de Likert de cinco puntos por ítem. Las cuatro dimensiones configuran cuatro cuadrantes, sobre los cuales se colocan los puntajes obtenidos de la escala de Likert de todos los ítems.

2.6.2. Inventario de Cultura Organizacional (OCI)

El Inventario de Cultura Organizacional (OCI por sus siglas en inglés) es presentado por Human Synergistics Inc., una firma consultora que ofrece múltiples soluciones para evaluaciones individuales y organizacionales. Los autores originales de esta encuesta son Cooke y Szumal (1993), quienes iniciaron su investigación principalmente en la evaluación individual, con base en el Life Styles Inventory (citado en Ehrhart et al. 2014).

De acuerdo con Cooke y Szumal (2013), el OCI comprende 120 ítems que representan 12 patrones o normas de comportamientos diferentes. Estas 12 normas reflejan dos dimensiones fundamentales de la vida organizacional: una preocupación por las personas y/o una preocupación por las tareas. Además, estas normas se diferencian por si satisfacen las necesidades de seguridad de orden superior frente a las necesidades de seguridad de orden inferior. Se utiliza un modelo de circunferencia para describir cómo las 12 normas se agrupan en tres estilos o tipos de cultura organizacional. En la porción superior se ubica el tipo de cultura constructiva, en la porción inferior derecha se ubica la cultura pasiva/defensiva, y en la porción inferior izquierda se

encuentra el tipo de cultura agresiva/ defensiva. Los participantes puntúan cada ítem en una escala de cinco puntos según el grado de lo que se espera o requiere en su organización. En este diagrama se ven las puntuaciones de los tres tipos de estilos de cultura.

2.6.3. Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI)

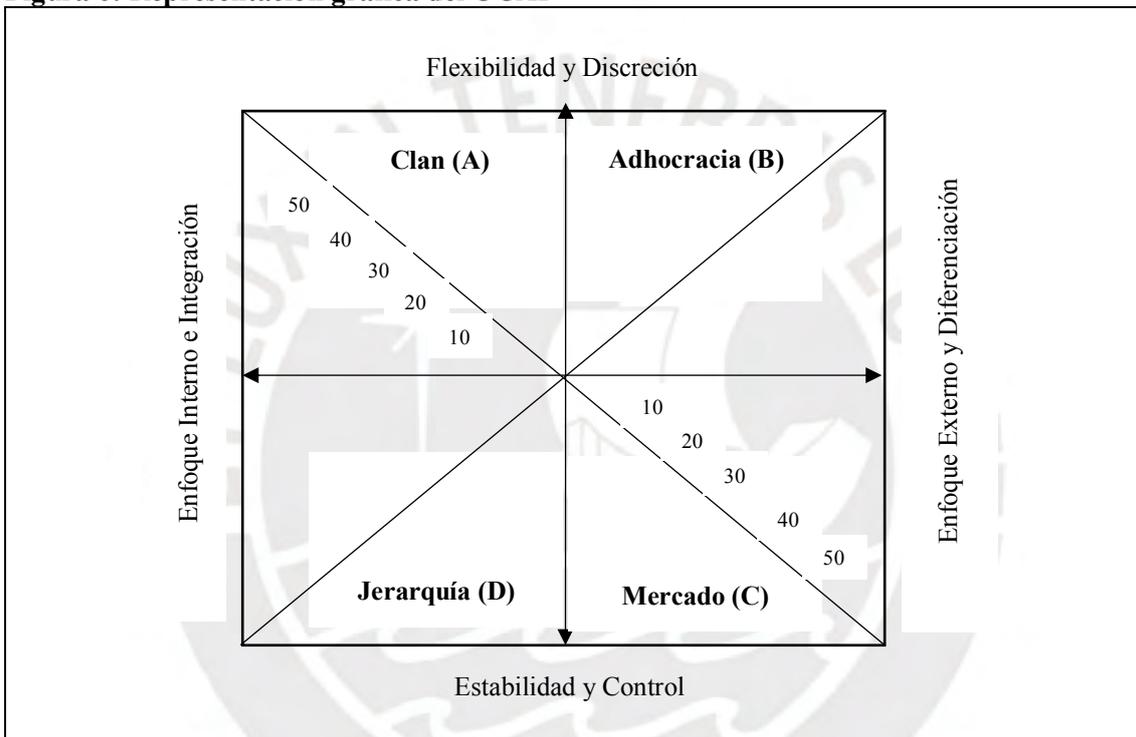
El Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI por sus siglas en inglés) es el instrumento más utilizado para evaluar la cultura organizacional en el mundo actualmente. Cameron y Quinn (2011) han revelado que luego de una revisión de publicaciones al respecto, solo en los diez primeros años de este nuevo siglo, diferentes estudios y publicaciones lo han tomado como instrumento de evaluación de la cultura en el sector educativo, salud, deporte, sistemas de información, instituciones religiosas, negocios, entre otros, en diferentes países.

El OCAI ha sido utilizado no solo para diagnosticar los tipos de cultura predominantes en una organización, sino también como herramienta para el cambio cultural. Este instrumento consta de 24 afirmaciones divididas en seis bloques claves, con cuatro afirmaciones por cada bloque. En la aplicación de este instrumento se indica que no hay respuestas correctas ni incorrectas, lo cual facilita que las personas que completan este instrumento sean lo más sinceras posibles. En el instrumento original se presentan dos columnas: en una de ellas se indica la percepción de la cultura en un momento dado (momento actual), y en la otra el deseado o preferido. Para la presente investigación solo se solicitó indicar cómo es la cultura organizacional actualmente pues esto era suficiente para responder al objetivo central.

Una vez presentadas las 24 afirmaciones los participantes deben leer cada bloque de manera independiente. Cada enunciado de cada bloque tiene una letra (A, B, C o D) que hace referencia a cada uno de los cuatro tipos de cultura. Luego de haber leído las cuatro premisas de cada bloque, los participantes deben asignar un puntaje a cada una de las cuatro afirmaciones, de manera tal que sumen 100 puntos, y así sucesivamente con los siguientes bloques. La suma de los 100 puntos es independiente de cada bloque. El criterio para asignar el puntaje en cada pregunta depende de qué tanto se asemeja a la realidad según la percepción del participante. Así, asignarán más puntos a la premisa que se asemeje más a la realidad desde su punto de vista, y menos puntos a la premisa que se parezca menos a la realidad de la cultura organizacional. Cada afirmación debe tener al menos un punto, por tanto, ningún enunciado debe quedar vacío. Esta forma de asignación de puntajes de manera ipsativa muestra cierta interrelación entre las premisas de un mismo bloque, ya que la asignación de un puntaje a determinada premisa depende de la percepción que se tenga de las otras, para que todas sumen 100.

Luego de tener todas las respuestas, estas se tabulan con cálculos aritméticos simples. El primer paso es sumar todos los puntajes de las respuestas que corresponden a la letra A, luego a las que corresponden a la letra B, y así, sucesivamente con los puntajes de las letras C y D. Luego, los totales de cada letra se dividen entre seis. De esta manera se obtienen los puntajes totales y los promedios. Posteriormente, para determinar el tipo de la cultura organizacional, se colocan sobre una diagonal los promedios obtenidos en cada tipo y se ubican en el cuadrante que corresponda (ver Figura 6). Finalmente, se conectan los cuatro puntos y de esta manera se reflejan los tipos de cultura de la organización.

Figura 6: Representación gráfica del OCAI



Adaptado de: Cameron y Quinn (2011).

2.7. Estudios sobre tipos de cultura en empresas asociativas

En esta sección se examinarán diversas investigaciones realizadas sobre el diagnóstico de la cultura organizacional. Si bien hay numerosos estudios sobre la cultura organizacional en diversos sectores e industrias, las investigaciones realizadas en cooperativas o empresas asociativas en el sector agrícola son escasas (ver Anexo A). A continuación, se presentan tres estudios.

Álvarez, Aylas, Villafana y Villafuerte (2017) realizaron una investigación para “describir las características de la cultura organizacional en una muestra de empresas del sector agroindustrial e identificar si hay diferencias en la percepción por parte de los trabajadores” (pp. 2-3). El estudio incluyó empresas en Arequipa, Ica y La Libertad. Además de la cultura

organizacional se incluyeron variables demográficas “como edad, género, antigüedad en la empresa, área en la que se desempeña y unidad organizacional” (Álvarez et al., 2017, p.3). El instrumento utilizado fue el OCAI. El principal hallazgo de este estudio fue que, en las empresas estudiadas, en sus respectivas ciudades, los resultados reflejaron que “no existe consenso en la percepción sobre la cultura organizacional actual entre los trabajadores de las unidades de la organización” (Álvarez et al., 2017, p. 59); sin embargo, en términos generales la tendencia de la cultura organizacional es de tipo mercado, a excepción de un área específica en la empresa de Chíncha cuya cultura es de tipo clan. Asimismo, los resultados pusieron en evidencia que la variable género de los encuestados generaba una percepción considerablemente diferente en la percepción de la cultura organizacional, específicamente respecto al estilo gerencial. La variable de antigüedad laboral también influye en la percepción de la cultura organizacional.

Por otro lado, el estudio de Zavala (2016) “tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la identidad de los socios en la Cooperativa Agroindustrial y de Servicios del Centro Poblado Bella 2016” (p. 7) en la región Tingo María. Esta cooperativa se dedica a la producción y acopio de cacao y café. Las variables principales fueron la cultura organizacional (variable independiente), mediante indicadores sobre motivación, valores, comunicación y compromiso, y la identidad (variable dependiente), a través de indicadores de apoyo de la dirección, recompensas, tiempo disponible e incertidumbre. La investigadora diseñó un cuestionario de doce ítems, distribuidos en igual número para cada variable, con un formato de respuesta en escala de Likert. Como el instrumento fue diseñado para esa cooperativa, los ítems no pueden ser extrapolables a otras organizaciones similares. El principal hallazgo de la investigación fue que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la identidad de los socios.

Hernández, Ruiz y García (2008) realizaron una investigación cuyo propósito fue estudiar el papel de la cultura cooperativa, la forma en que “se difunde dentro de las empresas dicha cultura y la función que desempeña” (párr. 30) la cultura en el seno de las empresas cooperativas almazareras de Andalucía, España, cuya actividad principal es la extracción del aceite de oliva de las aceitunas. La principal variable de este estudio fue la cultura organizacional, así como las variables sociales como edad de los socios, “formación, dedicación a la actividad y dependencia de la renta obtenida” (Hernández et al., 2008, párr. 26). La muestra final estuvo integrada por 42 socios “de un total de 18 sociedades cooperativas de las provincias andaluzas, en las cuales el sector almazarero tiene cierta relevancia” (Hernández et al., 2008, párr. 28).

En cuanto a los principales hallazgos, estos mostraron que “las sociedades cooperativas, con su particular forma de gobierno, necesitan mecanismos para poder guiar a sus directivos para

que su gestión incida en la búsqueda de los objetivos de los socios” (Hernández et al., 2008, párr.45). Así, “la cultura puede ser un elemento que facilite la previsión y el control de la conducta individual en beneficio del colectivo” (Hernández et al., 2008, párr. 45). Se comprobó que las características sociales como la edad, “el tamaño de la propiedad, la dependencia económica y la formación son rasgos sociales condicionantes del comportamiento social en las almazaras cooperativas” (Hernández et al., 2008, párr.37). Finalmente, los autores concluyeron que la “fortaleza de la cultura dependerá del proceso de socialización, y de este dependerá la eficacia de la cultura cooperativa como mecanismo de gobierno y control”” (Hernández et al., 2008, párr.47).

3. Nexo teórico y empírico entre liderazgo y cultura organizacional

En esta sección se muestra la literatura teórica y estudios empíricos que examinan los nexos existentes entre liderazgo y la cultura organizacional. En la primera sección revisaremos cuál es el nexo teórico existente entre liderazgo y cultura organizacional, para luego conocer los nexos empíricos analizados en diversos estudios.

3.1. Nexo teórico entre liderazgo y cultura organizacional

En el presente apartado se presentan los hallazgos respecto a la conexión teórica existente entre liderazgo y cultura organizacional. A continuación, se reportan estudios realizados en los últimos 20 años donde se plantea teóricamente esta relación.

Alvesson (2002) considera que el liderazgo puede ser entendido como el trabajo que realizan los líderes a través de la cultura, que es el medio y objetivo de sus acciones. Esto quiere decir que la cultura organizacional es el contexto en el que los líderes ejercen su liderazgo, y que la manera en que es ejercido termina influyendo en la cultura organizacional. Sin embargo, para el autor esto no significa necesariamente que el líder, a través del ejercicio de su estilo de liderazgo, realice cambios significativos en la cultura organizacional de la organización. Pero lo que sí debe entenderse es que los estilos de liderazgo que utilizan los líderes son manifestaciones culturales que median en otras manifestaciones culturales.

Alvesson (2002) señala que el concepto de liderazgo posee una connotación de largo alcance en los valores culturales y en la orientación que adoptan los colaboradores dentro de las organizaciones. En otras palabras, sí existe una relación entre el estilo de liderazgo ejercido por el líder y la cultura organizacional de la organización en que el líder labora. Alvesson (2002) también indica que la cultura organizacional define el estilo de liderazgo a seguir y no al revés, puesto que el estilo de liderazgo que se adopte va de acuerdo con la circunstancia y al contexto que engloba a la organización. Sin embargo, este autor no deja de reconocer que en algunas

circunstancias los líderes llegan a superar los patrones culturales y a contribuir directamente a la creación de la cultura en la organización.

En el estudio realizado por Mendoza y Ortiz (2006) se manifiesta la relación directa que existe entre el estilo de liderazgo, en concreto el transformacional, y la cultura organizacional. Las autoras hacen referencia a Aktouf (2002 citado en Mendoza & Ortiz 2006), quien considera a la cultura como el espacio en el que surge la figura de un héroe, además de ser el espacio en el que se permite compartir y se garantiza poder desenvolverse en compromiso con la organización. El resultado es la percepción de compromiso de los colaboradores, fuertes lazos afectivos y emocionales. Estas características se asemejan al liderazgo transformacional. Las autoras enfatizan la conexión existente entre ambos conceptos basándose en los planteamientos de Avolio y Bass (2004), dado que en su modelo reconocen factores relacionados a la innovación y la toma de riesgos, los cuales se relacionan con el liderazgo transformacional. De igual forma, Mendoza y Ortiz, considerando las características de la cultura organizacional identificadas por Anzola (2003 citado en Mendoza & Ortiz 2006), señalan que es posible determinar si el estilo de liderazgo que se posee es transformacional o no. Es decir que a través de la evaluación de la cultura es posible determinar el estilo de liderazgo con el que se relaciona. De igual forma, se afirma que a través del Modelo de Liderazgo de Rango Completo es posible predecir el tipo de cultura organizacional dentro de una organización.

Existen otros estudios que también muestran la relación entre estilos de liderazgo y tipo de cultura organizacional, en ocasiones adicionando variables mediadoras. Yiing y Ahmad (2009) afirman que a pesar de que existen investigaciones que han buscado evidenciar la interacción entre el liderazgo y la cultura organizacional, los estudios empíricos al respecto son todavía limitados (Xenikou & Simosi, 2006).

Para Yiing y Ahmad (2009), tanto la cultura organizacional como el liderazgo pueden ser evaluados a través de diferentes dimensiones y enfoques teóricos. Yousef (2000 citado en Yiing & Ahmad 2009) realizó investigaciones que vinculan el liderazgo con el desempeño laboral, concluyendo que el estilo de liderazgo existente en una organización es el componente que debe adaptarse al tipo de cultura o a la situación por la que atraviesa cada organización, con la intención de no generar insatisfacción entre los colaboradores. Lim (1995 citado por Xenikou & Simosi 2006) plantea que la cultura, junto a variables como el liderazgo, influyen en el desempeño dentro de las organizaciones.

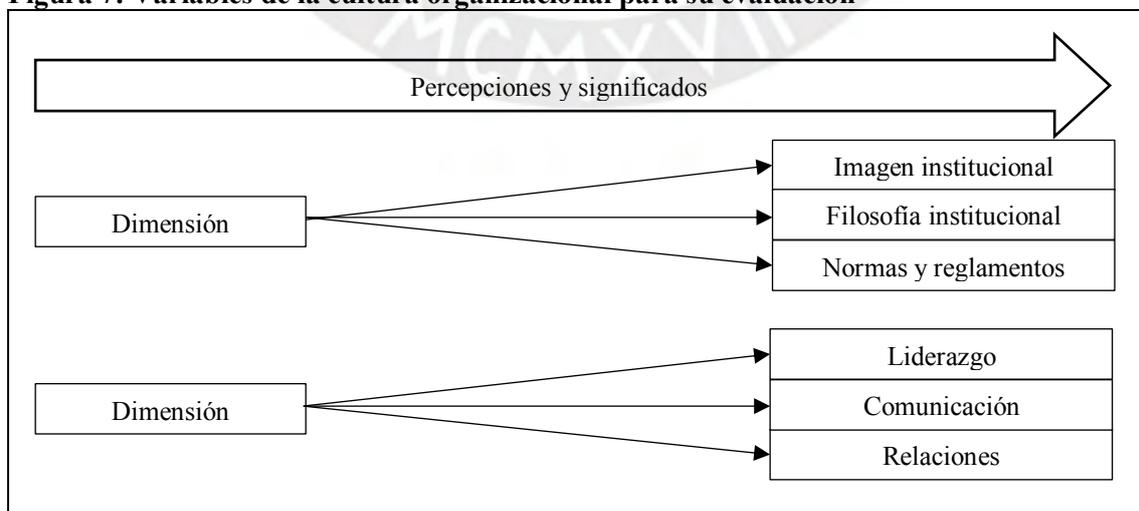
Diversos autores han evidenciado también que la cultura organizacional no es un tema que debe analizarse de forma aislada (Jordan, Werner & Venter, 2015). De este modo, para Cardona y Zambrano (2014), la cultura debe estudiarse en conexión con la “toma de decisiones,

la claridad organizacional, el liderazgo, la interacción social, la motivación institucional, el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión” (Cardona & Zambrano, 2014).

Vertel et al. (2013) consideran que, al identificar el tipo y el estado de la cultura organizacional actual en una organización, es importante tomar en cuenta conceptos complementarios como el liderazgo pues cumple un rol importante al momento de definir y determinar la cultura (Cardona y Zambrano, 2014). El liderazgo ha demostrado ser una pieza fundamental al momento de medir la cultura organizacional a lo largo de los años. Cardona y Zambrano (2014) mencionan que en siete de las diez herramientas de medición de la cultura organizacional que estudiaron se encuentra presente el liderazgo, lo que demuestra cuán importante es para poder entender el concepto de cultura organizacional. Para Jordan, Werner y Venter (2015), la cultura organizacional y el liderazgo se encuentran entrelazadas, pues los líderes dentro de la organización dan forma a la cultura. Para Schein (citado en Llanos y Bell, 2018), la relación entre liderazgo y cultura organizacional se basa en el dinamismo del estilo de liderazgo que puede ser adoptado frente a contextos modernos muy cambiantes, lo cual impacta en el desarrollo de la cultura organizacional.

Llanos y Bell (2018) investigaron la cultura organizacional basándose en seis variables: filosofía institucional (visión, misión y valores), “imagen corporativa, liderazgo, comunicación, normas y reglamentos, y relaciones” (Llanos & Bell, 2018, p. 11). Estas variables se agrupan en dos dimensiones: simbólica y manifiesta. Como se aprecia en la Figura 7, el liderazgo forma parte de las variables de la dimensión manifiesta. Para estas autoras, el liderazgo no solo está representado por los directivos, sino también por aquellos que se convierten en referencia para otros, los líderes informales.

Figura 7: Variables de la cultura organizacional para su evaluación



Fuente: Llanos y Bell (2018).

Bass y Avolio (1989), dentro el enfoque integrador, proponen un modelo de análisis en el cual plantean tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo/evasivo. De los tres estilos, el estilo transformacional plantea una relación estrecha con la cultura organizacional, debido a que se considera que un estilo de liderazgo transformacional y una cultura organizacional efectiva ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales (Tourangeau & McGilton 2004 citado por Jordan et al. 2015). Esto se sustenta en la idea de que tanto el liderazgo transformacional como la cultura organizacional ayudan a impulsar el cambio y a generar resultados positivos (Jordan et al. 2015), por lo que ambos resultan beneficiosos para la organización.

En el estudio de Xenikou y Simosi (2006) se vincula también la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, y se los conecta también con la efectividad organizacional. En Bass y Avolio (1993 citado por Xenikou & Simosi 2006) se sustenta que la interconexión entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional es tanta que es posible llegar a describir una cultura organizacional a través de las características transformadoras que involucra el liderazgo transformacional. Según Bass (1985 citado por Xenikou & Simosi 2006) los líderes que se caracterizan por ser transformacionales, además de trabajar dentro de la cultura actual, también se ocupan de modificarla, para promover un espacio laboral que se caracterice por el desarrollo personal y el cumplimiento de metas. Esto evidencia el efecto del liderazgo transformacional sobre la cultura organizacional.

Lo anterior refleja la importancia que ha tomado el liderazgo dentro de la cultura organizacional. Los buenos líderes crean cultura y tienen la función de realizar los cambios necesarios para aumentar la eficiencia y efectividad de la organización (Birinci & Yildirim 2013 citado por Jordan et al. 2015).

3.2. Estudios empíricos que relacionan el liderazgo y la cultura organizacional

En este apartado se presentan hallazgos empíricos de diversos estudios sobre la conexión teórica antes referida, y se refiere también la metodología de investigación utilizada.

Jordan et al. (2015) investigaron la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo dentro de la unidad de cuidados intensivos en un hospital privado en Sudáfrica. Al tratarse de un contexto particular, en el que se requiere un trabajo especial, se evidencia la necesidad de que el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional vayan juntos a fin de lograr buenos resultados en el servicio ofrecido. Por esa razón se argumenta que los líderes deben realizar una revisión constante y una medición del estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional en su área (Mitchell, 2013; Parmelli et al., 2011; Wong & Cummings 2007 citados en Jordan et al. 2015). Estos autores buscaron estudiar no solo la existencia del nexo sino la importancia de este para una organización que debe mantener un estándar mínimo de calidad en la atención y el

servicio. Se señala además que tanto la cultura como el liderazgo deben estar optimizados para así generar una mayor productividad, rendimiento y atención. Este concepto se fundamenta en lo mencionado por Thakur, Hsu y Fontenot (2012 citado en Jordan et al. 2015) respecto de que los líderes deben promover la innovación a través de su estilo de liderazgo.

Xenikou y Simosi (2006) buscaron entender la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional, y su posible vinculación con el desempeño organizacional. Los autores se basaron en la teoría que enfatiza dos rasgos de la cultura (orientación humanista y orientación al logro), para observar su influencia sobre cómo las personas perciben el liderazgo y el desempeño de la organización. El estudio utilizó una muestra de 300 trabajadores de organizaciones financieras, a los cuales se aplicó una adaptación del instrumento OCI de Cooke y Lafferty (1989 citado en Xenikou & Simosi 2006). Para medir el estilo de liderazgo emplearon su adaptación del instrumento MLQ 5X, debido a que se utilizaron sólo las preguntas correspondientes al estilo de liderazgo transformacional. En el estudio se evidenció que el estilo de liderazgo transformacional, un estilo participativo y “amigable”, genera resultados positivos en la cultura organizacional y en el rendimiento de la organización estudiada.

En el estudio de Yiing y Ahmad (2009) realizado en Malasia se recopilaron datos a través del cuestionario OCI con relación a la cultura organizacional existente y al liderazgo de los encuestados. Además, se evaluó la influencia que tienen estos en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño dentro de sus organizaciones. Como resultado de la investigación se encontró que el liderazgo se encuentra fuertemente relacionado con el compromiso organizacional, y que la cultura funciona como moderador entre la relación de ambos. Adicionalmente, el estudio concluyó que el compromiso estaba relacionado con la satisfacción, mas no con el desempeño de los encuestados.

Finalmente, en Perú se han realizado dos estudios que relacionan cultura y liderazgo organizacional. En el primer estudio, realizado por Álvarez (2018), se identificó la relación entre estilo de liderazgo, cultura organizacional y efectividad organizacional en tres corporaciones transnacionales latinoamericanas. Para ello se aplicó el MLQ 5X, que mide el estilo de liderazgo en la organización, y el OCI, el cual mide la cultura en términos de comportamientos esperados de los miembros. La muestra incluyó a 602 empleados de las tres corporaciones en Colombia y Costa Rica. Los hallazgos encontrados sugieren que los líderes de estas organizaciones se perciben con un fuerte liderazgo transformacional; sin embargo, sus miembros los relacionan al liderazgo transaccional. Esto sugiere que la alta dirección debe replantear su estrategia directiva con canales de comunicación abiertos para reducir la distancia de poder y tener un mayor acercamiento a los otros miembros de la organización.

En el segundo estudio, realizado por Peña (2018), se analizó la relación entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el desempeño organizacional. El estudio se basa en la relación de estos elementos en pequeñas y medianas empresas peruanas. Este estudio es importante para nuestra investigación puesto que es el único que ha utilizado los dos instrumentos que utiliza el presente estudio (MLQ 5X para la medición de los estilos de liderazgo y OCAI para establecer el tipo de la cultura). Uno de los principales hallazgos es que para conducir una organización no resulta suficiente tener un buen liderazgo dentro del grupo, sino que este liderazgo debe ser empleado para promover una cultura que beneficie a toda la organización.

Es importante mencionar que no se han identificado estudios en empresas asociativas similares a la que es abordada en el presente estudio (ver anexo A).

4. Empresas asociativas y cooperativas

Como sujeto de estudio de la presente investigación se tiene a una cooperativa productora de café del distrito de Jaén, Cajamarca. Para poder entender el funcionamiento de esta organización es importante conocer su definición y estructura.

4.1. Definición

Como parte de dar importancia a las estructuras empresariales rurales, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) considera que una empresa asociativa es:

Una unidad económica de producción y también es un tipo particular de organización. Su función esencial es la creación de valor; los productos o servicios que se ofrezcan deben tener un valor superior a los factores utilizados para su obtención. Esto se logra cuando la empresa utiliza eficientemente esos factores de producción o recursos económicos y obtiene como resultado un producto que satisface las necesidades del consumidor [...] (IICA & FAO, 2006, p.14).

Se trata de personas que por lo general no cuentan con conocimientos sobre cómo gestionar este tipo de organizaciones (IICA & FAO, 2006). Aspectos como la capitalización, rentabilidad, competitividad y autosostenibilidad son importantes para lograr el funcionamiento de este tipo de empresas (IICA & FAO, 2016). A ellos debe añadirse el liderazgo y la cultura organizacional pues también son fundamentales para su adecuada gestión.

Algunos autores se refieren a este tipo de empresas como organizaciones híbridas, debido a su doble propósito. Battilana, Panche, Sengul y Kinsey (2019) sostienen que las organizaciones híbridas se desenvuelven en ecosistemas tradicionales en los que se prioriza solo la generación

del valor económico, por lo cual es importante que los líderes de estas organizaciones enfatizen el propósito social. Estos autores señalan que existen cuatro factores de éxito en estas organizaciones. El primer factor implica establecer y monitorear objetivos sociales juntos con los financieros. El segundo factor requiere estructurar la organización sobre ambas bases. El tercer factor supone contratar y socializar a los empleados para que adopten tanto una visión social como una económica. Finalmente, el cuarto factor exige practicar un liderazgo con esa doble orientación.

La ejecución de estas cuatro acciones puede ayudar a este tipo de empresas a mantener y cultivar una cultura híbrida, al mismo tiempo que brinda a los líderes las herramientas para gestionar las tensiones que puedan surgir en la búsqueda de los objetivos sociales y financieros (Batillana et al., 2019). Es importante resaltar, dentro de estos factores, la práctica de un liderazgo con una visión dual sólida y compartida por parte de los colaboradores. En el caso de las cooperativas esto involucra también a los socios que las conforman.

4.2. Tipos de empresas asociativas

Dentro de las empresas asociativas existen diferentes figuras jurídicas con distintos derechos, obligaciones, responsabilidad y beneficios establecidos por ley (IICA & FAO, 2006). La tipología que presenta el IICA y FAO corresponde a las dos formas jurídicas tradicionales que existen en América Latina: empresas en sociedad y sociedades de economía social (IICA & FAO, 2006). Las segundas difieren de las primeras pues involucran una mayor cantidad de participantes y no tienen como prioridad generar beneficios económicos directos a la organización (IICA & FAO, 2006).

Las empresas en sociedad se pueden clasificar a su vez en personales, mixtas o intermedias, y capitalistas. Estas empresas pueden ser civiles o mercantiles en función de si persiguen la generación de lucro (IICA & FAO, 2006). Por su parte, las sociedades de economía social se dividen en sociedades cooperativas y sociedades laborales. Para esta investigación nos centramos únicamente en las cooperativas.

4.3. Cooperativas

Para el IICA y FAO (2016), las cooperativas son sociedades sin ánimo de lucro cuya responsabilidad se encuentra limitada por el capital que aportan sus socios, además de contar con beneficios monetarios y de servicios. El Ministerio de la Producción del Perú define a las cooperativas como:

Una organización que tiene por objeto prioritario la promoción de actividades económicas y sociales de sus miembros y la satisfacción de sus necesidades con la participación activa

de los miembros, observando los principios cooperativos y atendiendo a la comunidad de su entorno (Gadea & Diez 2014 citado en Ministerio de Producción [PRODUCE], 2016, p. 30).

Dentro de los valores cooperativos que deben practicarse dentro de este tipo de organización están la “ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia y preocupación por los demás” (PRODUCE, 2016, p. 31). Los principios cooperativos incluyen la “membresía abierta y voluntaria, control democrático, participación económica, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad” (PRODUCE, 2016, p. 32 - 33). PRODUCE (2016) añade que las cooperativas, de acuerdo con la Ley General de Cooperativas, pueden ser catalogadas en base a la actividad económica a la que están relacionadas. En total se enumeran 19 tipos de cooperativas, incluyendo a las *cooperativas agrarias cafetaleras*, que es el tipo de cooperativa en la que se centra esta investigación.

5. Marco teórico específico de la investigación

Luego de examinar los diversos enfoques teóricos y estudios empíricos sobre el tema de esta investigación queda clara la relevancia de analizar el nexo entre liderazgo y cultura organizacional. Por esto, en la presente investigación se analizará esa relación en la cooperativa Sol&Café.

La literatura consultada muestra que en los estudios de las empresas bajo el modelo cooperativo se tiende a desarrollar un análisis centrado en el enfoque de liderazgo integrador. Este enfoque toma como base los demás enfoques, pues abarca no sólo las situaciones que determinan el estilo de liderazgo (enfoque situacional), sino que también abarca las conductas que desarrolla el líder (enfoque conductual) para orientar a sus seguidores y llegar a la consecución de sus objetivos (enfoque integrador). En esta investigación el enfoque integrador permitirá analizar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la cooperativa investigada.

Si bien el estilo de liderazgo paternalista es evaluado en organizaciones del rubro agrícola, las características de dicho liderazgo son muy diferentes a los enfoques actuales. Esto se debe a que el liderazgo paternalista se desarrolla bajo un entorno con alta concentración de poder y baja formalización, siendo el autoritarismo una de las características comunes (Silin, 1976). En cierta forma esto refleja el contexto asiático en el cual se plantea esta metodología de medición. Así, el comportamiento del líder denota autoridad, control y obediencia de sus subordinados (Cheng et al., 2004), aspectos que no son característicos en las cooperativas actuales. Como se informa en el documento presentado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2016), como el poder

y la toma de decisiones se encuentran descentralizados, la participación es la base de una cooperativa y existe una constante comunicación con los asociados. Por otro lado, una cooperativa se rige bajo aspectos de bien común y equidad, y se establecen políticas de compromiso que determinan la pertenencia de un asociado a la cooperativa (PRODUCE, 2016). En consecuencia, el estilo de liderazgo paternalista, que se ha empleado en el estudio de cooperativas agrícolas asiáticas, no resulta aplicable a cooperativas en nuestro contexto.

Asimismo, varios estudios señalan la importancia de estudiar el liderazgo en distintos niveles de las organizaciones. La pertinencia de esta aproximación fue compartida por el gerente general de Sol&Café, Gerardo Alarcón. En esa línea, se determinó conocer la percepción de los estilos de liderazgo ejercidos en la cooperativa tanto por parte de los delegados como de los colaboradores. Esto no solo enriquece la investigación, sino que permite identificar oportunidades de mejora para ambos actores clave en la organización.

En síntesis, el enfoque desde el cual se analizan los estilos de liderazgo presentes en la cooperativa Sol&Café será el integrador o emergente. Para analizar el liderazgo dentro de este enfoque, se utiliza la adaptación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial versión corta (MLQ 5X) propuesto por Avolio y Bass (2004), el cual incluye los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y comportamiento pasivo/evasivo. Las variables e indicadores correspondientes se detallan en la Tabla 7.

Tabla 7: Componentes del MLQ 5X propuesto para evaluación

Variables	Indicadores	N.º de ítems
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada - atributos	4
	Influencia idealizada - comportamientos	4
	Motivación inspiracional	4
	Consideración individualizada	4
	Estimulación intelectual	4
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	4
	Gestión por excepción activa	4
Comportamiento pasivo/evasivo	Gestión por excepción pasiva	4
	<i>Laissez-faire</i>	4

Adaptado de: Avolio & Bass (2004).

El MLQ 5X es un instrumento de investigación validado y documentado en numerosas revistas científicas, así como en diferentes investigaciones. Actualmente es el punto de referencia del liderazgo transformacional. Este instrumento puede ser aplicado en todo tipo de organizaciones. Por tanto, es empleado en la presente investigación para responder a los objetivos planteados inicialmente.

Con respecto a la cultura organizacional, esta fue definida como el conjunto de símbolos, valores y creencias, socialmente construidas a través de las interacciones de los miembros de un

grupo, que mantiene la estructura social en la organización, genera su identidad y la diferencia de otras organizaciones.

Para entender la cultura se han examinado diversos enfoques conceptuales, incluyendo los de fragmentación, diferenciación e integración. En particular, el enfoque de integración propone que la cultura sea interpretada de manera consistente, a modo de hilo conductor transversal que involucra a todos los miembros de la organización, lo cual excluye la ambigüedad. El presente estudio toma como referencia este enfoque que asume un alto nivel de consenso en cuanto a la cultura dominante en la organización.

De los diversos instrumentos metodológicos planteados, el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) ha sido seleccionado para medir y analizar el perfil de la cultura organizacional dentro de Sol&Café. Este instrumento tiene un sólido sustento teórico a partir del cual se plantean los cuatro tipos de cultura organizacional (ver Tabla 8).

Tabla 8: Componentes del OCAI propuestos para evaluación

Variable	Tipo de indicador	Indicador	N.º de ítems
Clan	Orientación	Colaborativa	6
	Tipo de líder	Mentor, facilitador, generador de equipo	
	Valores clave	Compromiso, comunicación y desarrollo	
	Definición de efectividad	Desarrollo humano y participación produce efectividad	
Adhocracia	Orientación	Creativa	6
	Tipo de líder	Innovador, emprendedor y visionario	
	Valores clave	Productos innovadores, transformación y agilidad	
	Definición de efectividad	Innovación, visión y nuevos recursos produce efectividad	
Mercado	Orientación	Competitiva	6
	Tipo de líder	Exigente, competitivo y generador de resultados	
	Valores clave	Participación de mercado, logro de metas, rentabilidad	
	Definición de efectividad	Agresivamente competitivo y enfoque en el cliente produce efectividad	
Jerarquía	Orientación	Controladora	6
	Tipo de líder	Coordinador, monitor y organizador	
	Valores clave	Eficiencia, oportunidad consistencia y uniformidad	
	Definición de efectividad	Control y eficiencia con procesos eficientes producen efectividad	

Adaptado de: Cameron y Quinn (2011).

5.1. Hipótesis

En los estudios empíricos realizados en cooperativas u organizaciones agrícolas (Martínez, et al., 2014; Martínez, et al., 2016; Galarza, et al., 2017; Peña, 2018) se encontró que el liderazgo transformacional es predominante en este tipo de organizaciones. Teniendo eso en cuenta se plantean las hipótesis H1 y H2.

- H1: El estilo de liderazgo transformacional es percibido como predominante en la cooperativa Sol&Café para los delegados.
- H2: El estilo de liderazgo transformacional es percibido como predominante en la cooperativa Sol&Café para los colaboradores.

De acuerdo con el estudio empírico realizado en organizaciones del sector agroindustrial (Álvarez, Aylas, Villafana & Villafuerte, 2017) se encontró que la cultura de tipo mercado predomina en organizaciones del sector. Sobre esa base, se plantea la hipótesis H3.

- H3: La cultura tipo mercado predomina en la cooperativa Sol&Café.

Schein (2004) plantea que el estilo de liderazgo y el tipo de cultura dentro de una organización están relacionados. Así mismo, Bass (1999) menciona que los líderes organizacionales intervienen en el cambio de la cultura organizacional a través de una visión compartida. Sobre esta base, Peña (2018) desarrolló un estudio en pequeñas y medianas empresas peruanas de diferentes sectores, encontrando que existe una relación entre el estilo de liderazgo transformacional y los tipos de cultura. Estos precedentes sugieren plantear las hipótesis H4 y H5.

- H4: El estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la cultura de clan para los delegados.
- H5: El estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la cultura de mercado para los colaboradores.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se expone el contexto en el cual se encuentra actualmente nuestro sujeto de estudio. Se trabaja en base a cuatro ejes. Primero hablamos de la situación de las empresas asociativas en el sector cafetalero, luego se hace referencia al análisis externo y por último al análisis interno de la cooperativa Sol&Café.

1. Situación de las empresas asociativas en el sector cafetalero

En esta sección se realiza una breve descripción de las empresas asociativas del sector cafetalero en el departamento de Cajamarca. Luego se detalla la cadena productiva de café en la región Jaén a fin de contextualizar el ámbito de esta actividad productiva.

1.1. Descripción de las empresas asociativas del sector cafetalero en Cajamarca

Conforme al Primer Censo Nacional de Cooperativas en el Perú, al 2017 se tuvo “1,245 cooperativas, de las cuales el 90.4% son micro y pequeñas empresas” (INEI & PRODUCE, 2017, p. 11). Del total de cooperativas, 395 de ellas pertenecen al sector agrario, lo cual representa el 29.7% del total. Pedro Olachea, extitular del PRODUCE, señaló que las cooperativas generan 17,000 puestos de trabajo y que las ventas por parte de este tipo de organizaciones representan el 0.2% del PBI (Andina, 2017a).

En cuanto a su distribución geográfica, Lima y Callao concentran cerca del 39.4% de las cooperativas, luego de lo cual están “Junín (7,6%), Cusco (6,7%), Puno (6,7%), Cajamarca (6%) y Arequipa (5,1%)” (INEI & PRODUCE, 2017, p. 11). La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) menciona que el 54% de los productores de la costa, 17% de los productores de la sierra y 10% de productores de la selva participan en asociaciones de productores (MINAGRI, FIDA & FAO, 2015).

En cuanto a producción de café, el departamento de Cajamarca produce el 3.8% del café total del Perú (Gestión, 2017), precedido por Junín que produce el 62.7%. Esto se debe principalmente a la cantidad de áreas productivas que hay en cada departamento. En ese sentido, Cajamarca es el tercer productor de café a nivel nacional (MINCETUR, 2018), actividad que representa un medio de subsistencia para 58,397 familias, los cuales representan el 25% de los productores agrícolas en la zona (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], s.f.). Cabe mencionar que al primer semestre del 2018 Cajamarca despachó 22,757 toneladas de café, posicionándose como el principal departamento exportador de café en el Perú (Andina, 2017b).

En cuanto a las cooperativas en Cajamarca, las más representativas en producción de café se encuentran en las regiones norteñas de Jaén y San Ignacio, las cuales han conformado un

complejo agroindustrial que tiene una base de 12,500 hectáreas de café. Las organizaciones que pertenecen a este grupo son la Central Fronteriza de Cafetaleros (CENFROCAFÉ), Unión de Cafetaleros Ecológicos, Cooperativas Prosperidad y Chirinos, Cooperativa del Valle Alto, Asociación Provincial de Cafetaleros Solidarios de San Ignacio y la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café (Llamo, 2017).

1.2. Breve descripción de la cadena productiva de café en Cajamarca

Los productores de café en el departamento de Cajamarca cuentan con experiencia, terrenos para la producción y apertura para adoptar nuevas técnicas agrícolas. Del terreno que poseen los productores cajamarquinos, 80% es propio, teniendo como mínimo cuatro hectáreas por unidad productiva (Llamo, 2017). Con respecto a los productores de café en el departamento, sus edades oscilan entre 25 a 50 años, de los cuales solo el 4% ha realizado estudios profesionales y más de la mitad solo cuentan con primaria incompleta (Llamo, 2017). Estos hechos sugieren que predomina un nivel de instrucción bajo que podría limitar a los productores en cuanto a gestión, capacitaciones y aprovechamiento de la asesoría técnica agrícola.

Por el lado comercial, el 83% de los productores de café en el departamento tienen acceso al mercado local, mientras que 17% comercializa sus productos en el mercado internacional (Llamo, 2017). Este bajo porcentaje puede deberse al escaso grado de instrucción que suelen tener los productores. Cajamarca es el primer exportador de café a nivel nacional siendo sus principales destinos Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Reino Unido y Canadá (MINCETUR, 2018). Con respecto a la calidad que se ofrece al mercado, el 90% de los productores del departamento tiene una alta preocupación por sus productos y realizan diversas acciones para mejorar sus condiciones productivas (Llamo, 2017). Asimismo, cerca del 80% de los productores tienen disposición para adoptar nuevas formas de técnicas agrícolas para mejorar la calidad de sus cultivos (Llamo, 2017).

2. Análisis externo de la cooperativa Sol&Café

El análisis contextual externo se basa en el marco político-legal para establecer las principales normas legales y regulación que existe para las empresas asociativas; así mismo, incluye un componente económico, para detallar las principales fuentes de financiamiento con las que cuentan los proyectos de cooperativas; posteriormente, se establece un marco tecnológico para evidenciar la inversión que reciben los proyectos cafetaleros del país en cuanto a tecnología. Todo ello permite plantear un panorama general sobre los diversos actores que interactúan con la empresa asociativa estudiada en la presente investigación.

2.1. Políticas de fortalecimiento para la gestión de empresas asociativas

El marco regulatorio de las empresas asociativas corresponde al Texto Único Ordenado de la Ley general de Cooperativas - Decreto Supremo N.º 074-90-TR (Presidencia de la República del Perú, 1990). Mediante esta norma el Estado establece los lineamientos para el ejercicio de la actividad cooperativa, además de garantizar el libre desarrollo, promoción y protección del cooperativismo, el cual es considerado “un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social” (Decreto Legislativo N.º 85, 1980, p. 1). La cooperativa “debe constituirse sin propósito de lucro, mediante esfuerzo propio” (Decreto Legislativo N.º 85, 1980, p. 1), ayuda mutua y servicio inmediato de los miembros y de la comunidad.

Por otro lado, existen también políticas de fortalecimiento para las empresas asociativas, como las planteadas en la Ley 29972 (2012). Esta ley promueve la inclusión de productores agrarios mediante las cooperativas, con la finalidad de “regular el marco normativo para que los productores agrarios involucrados mejoren su capacidad de negociación y generen economías de escala, permitiéndoles insertarse competitivamente en el mercado” (Ley 29972, 2012, p. 15). Esta ley dispone que la venta de bienes y la prestación de servicios entre socios (pequeños productores) y la cooperativa no están gravadas con el IGV (Ley 29972, 2012). Asimismo, se señala que estas transacciones se encuentran inafectas al impuesto a la renta hasta por las primeras 20 UIT de ingresos netos, y si superan dicho monto está afectas con una tasa de 1.5% de sus ingresos netos mensuales (Ley 29972, 2012).

Finalmente, cabe resaltar que, para efectos legales laborales, según lo dispuesto en el Decreto Legislativo N.º 85, Artículo 9º (1980),

las relaciones de trabajo en las organizaciones cooperativas tienen la calidad jurídica de trabajadores dependientes. En consecuencia, los trabajadores están sujetos al régimen laboral de la actividad privada, para todos sus efectos, lo que incluye a los trabajadores de las cooperativas de usuarios, trabajadores no socios de las cooperativas excepcionalmente contratados por éstas, y trabajadores de las organizaciones cooperativas de grado superior (pp. 3 - 4).

2.2. Cooperación internacional y financiamiento de las empresas asociativas

Las empresas asociativas tienen mecanismos para financiar sus actividades mediante la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID). Esta cooperación cumple un rol estratégico debido a su efecto dinamizador para lograr cambios, incentivos e innovaciones sectoriales. Además, usualmente opera bajo la modalidad no reembolsable que comprende tanto asistencia

técnica como recursos financieros directos, los cuales provienen de fuentes gubernamentales y no gubernamentales privadas (Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI], 2017).

Las fuentes cooperantes más importantes provienen de países como

Alemania (Fondo Perú-Alemania, Deuda por Desarrollo-FPA, Cooperación Alemana al Desarrollo-GIZ, Embajada de la República Federal de Alemania, Cooperación Financiera Alemana-KfW, Fondo Contravalor Perú-Alemania), Bélgica (Embajada de Bélgica), Canadá (Foreign Affairs, Trade and Development Canada-DFATD) y Estados Unidos (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional-USAID, Embajada de Estados Unidos de América, Fondo de las Américas) (APCI, s.f.).

Asimismo, existen otros organismos cooperantes de las Naciones Unidas como la FAO, la Organización de las Naciones Unidas Programa Mundial de Alimentos (PMA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Perú, entre otros. También conviene referir otros organismos internacionales cooperantes como la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente (FMAM) en Perú, entre otros.

En el periodo comprendido entre los años 2011 y 2016 la cooperación internacional financió 43 proyectos con fondos no reembolsables y quince proyectos con fondos reembolsables, con un valor total de US\$ 462.89 millones en el sector agropecuario (MINAGRI, 2016). Estos fondos se otorgan para proyectos ejecutados que cuenten con constitución y formalización de un grupo organizado que pueda administrar recursos y actividades desarrolladas para ser sostenibles en el tiempo. Estos grupos organizados pueden ser asociaciones, empresas asociativas, cooperativas, entre otras.

2.3. Inversión en tecnología de empresas asociativas

A nivel tecnológico, las empresas asociativas cuentan con la inversión del Estado y el sector empresarial. Para el caso del sector cafetalero peruano, se cuenta con diferentes fondos de financiamiento no reembolsables con inversión directa para actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTI).

Desde el 2001 hasta el 2014, el sector cafetalero ha recibido financiamiento para 280 proyectos relacionados con la CTI [con lo cual se busca impulsar la competitividad]. En estos proyectos se han invertido en total 110,2 millones de soles, de los cuales el 68 % (74,9 millones) ha sido financiado por cuatro fondos (Dilas & Cernaqué, 2017, p. 25).

Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (FONDECYT), Programa de Fomento de la Innovación Tecnológica y la Competitividad en la Agricultura del Perú (INCAGRO), Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCYT) y el Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas). El 32 % (35.3 millones) de ese monto ha sido cofinanciado por las entidades ejecutoras. En el 2014 se creó el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA), el cual se agregó a los actuales fondos que están apalancando la inversión en proyectos de CTI en el sector agrario. Probablemente un alto porcentaje de la nueva inversión tecnológica

corresponda al sector cafetalero organizado. En un mercado globalizado, la exigencia cada vez mayor de los clientes impulsa la especialización y competitividad de los productos, y es uno de los factores clave que necesita atención y análisis para conocer su dinámica (Dilas & Cernaqué, 2017, p. 26).

3. Análisis interno de la cooperativa Sol&Café

En esta sección se plantea un marco interno que detalla la historia de la cooperativa, sus principales productos y servicios, la estructura organizacional, y las relaciones y roles entre los líderes y miembros de la cooperativa.

3.1. Historia, misión y visión de So&Café

Sol&Café es una empresa asociativa de pequeños productores cuyos principales valores están definidos por la contribución al desarrollo integral del socio, su familia y comunidad, la ejecución de actividades agropecuarias, la responsabilidad social, la preservación del medio ambiente y la visión que aporta al desarrollo sostenible (Sol&Café, 2018a)

Según la página oficial de Sol&Café (2018a), la misión y la visión de la cooperativa, se definen de la siguiente manera:

- Misión: “Coop. Sol&Café, es una organización de productores, trabajando para el bienestar de nuestros socios y colaboradores”.
- Visión: “Al 2019 la Coop. Sol&Café es autosostenible, competitiva y posicionada en los mercados especiales”.

De acuerdo con la entrevista realizada al gerente general, Sol&Café fue fundada en el 2005, con el apoyo del equipo técnico de Cáritas Jaén. Luego de adquirir los certificados de comercio orgánico y sostenible para realizar ventas en América del Norte y Europa, creció desde 27 grupos iniciales de base de productores a más de 60 asociaciones de productores, que reúnen a 1,000 familias de agricultores, las cuales comparten un espacio de oficina en el complejo Cáritas

en Jaén, en donde también mantienen un pequeño almacén y un laboratorio de control de calidad (comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

Los productores que solicitan la membresía de la cooperativa necesitan el visto bueno de los miembros existentes dentro de la comunidad de productores asociados. En el caso de que el solicitante provenga de una comunidad que aún no está asociada, el presidente de la junta de directores de productores realiza una visita para asegurarse de que el candidato tenga la intención de convertirse en un miembro cooperativo contribuyente y esté dedicado a producir café orgánico de alta calidad (Gerente general, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

Debido a ello, Sol&Café alcanza niveles de exportación en torno al 80% de su cosecha colectiva total, y los miembros se cuentan regularmente entre los finalistas en competencias de calidad de café celebradas a nivel nacional y en el extranjero (Gerente general, comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

3.2. Principales productos y servicios comercializados

La cooperativa comercializa diversos productos, entre los cuales el café es el más importante por el nivel de ingresos en sus distintas variedades. Entre los principales productos de Sol&Café, destacan granos verdes de café (grado 1 y 2), café tostado molido en variedades (Dios te Dé, UnnCoffe, Pakas, Amojú y Café Tres Ríos), cacao en grano (grado 1 y 2), tabletas de chocolate, granadilla (super extra, extra, de primera y bola), arroz orgánico para el comercio local y fertilizantes.

En cuanto a los servicios, Sol&Café realiza la exportación del café en grano verde con destino a Canadá, México, Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Francia, Reino Unido, Holanda, Italia, Suecia y Australia. La cooperativa cuenta con certificaciones específicas que le permiten competir en el mercado internacional como Rainforest Alliance, USDA Organic, Fairtrade, SPP y C.A.F.E Practices. Asimismo, realiza el embarque desde Paita, en el departamento de Piura. También se exporta cacao al Reino Unido siguiendo el mismo proceso (Gerente general, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Adicionalmente, el gerente general de Sol&Café indicó que también se prestan servicios financieros como préstamos a sus socios, relacionados a temas del agro, salud y educación, los cuales son otorgados a intereses muy por debajo de los solicitados en el mercado (comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

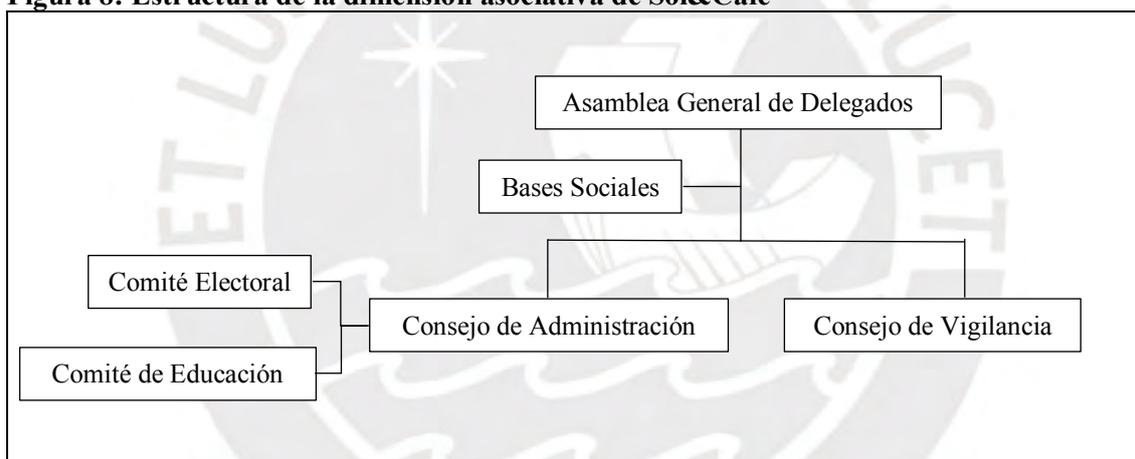
3.3. Estructura organizacional

Sol&Café cuenta con una lógica organizacional intermedia: lógica de asociación y lógica de empresa. Esta lógica mixta se evidencia por la presencia de dos dimensiones que trabajan de manera conjunta: la dimensión asociativa y la dimensión empresarial (Barriga, 2009).

Dentro de la dimensión asociativa se puede distinguir una estructura con la alta dirección y gobierno de la cooperativa. Esta estructura se muestra en la Figura 8, en la cual se distingue la Asamblea General de Delegados como órgano de mayor nivel, con funciones de representatividad y mediación, la cual trabaja con las bases sociales que involucran a los productores. Debajo de este órgano de mayor nivel se encuentran dos consejos, el de Administración y el de Vigilancia.

El Consejo de Administración cumple el rol de dirección y administración de la cooperativa, es responsable de ejecutar las decisiones de la asamblea general de delegados sobre la base de las facultades que le asigna la ley, y fiscaliza el funcionamiento de la Gerencia General. El Consejo de Vigilancia es el órgano de fiscalización de la cooperativa que se encarga de la supervisión de las actividades, gobierno, administración y ejecución, sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los órganos fiscalizados y de acuerdo con las facultades legalmente establecidas (Gerente general, comunicación personal, 29 de octubre, 2018).

Figura 8: Estructura de la dimensión asociativa de Sol&Café



Fuente: Sol&Café (2017).

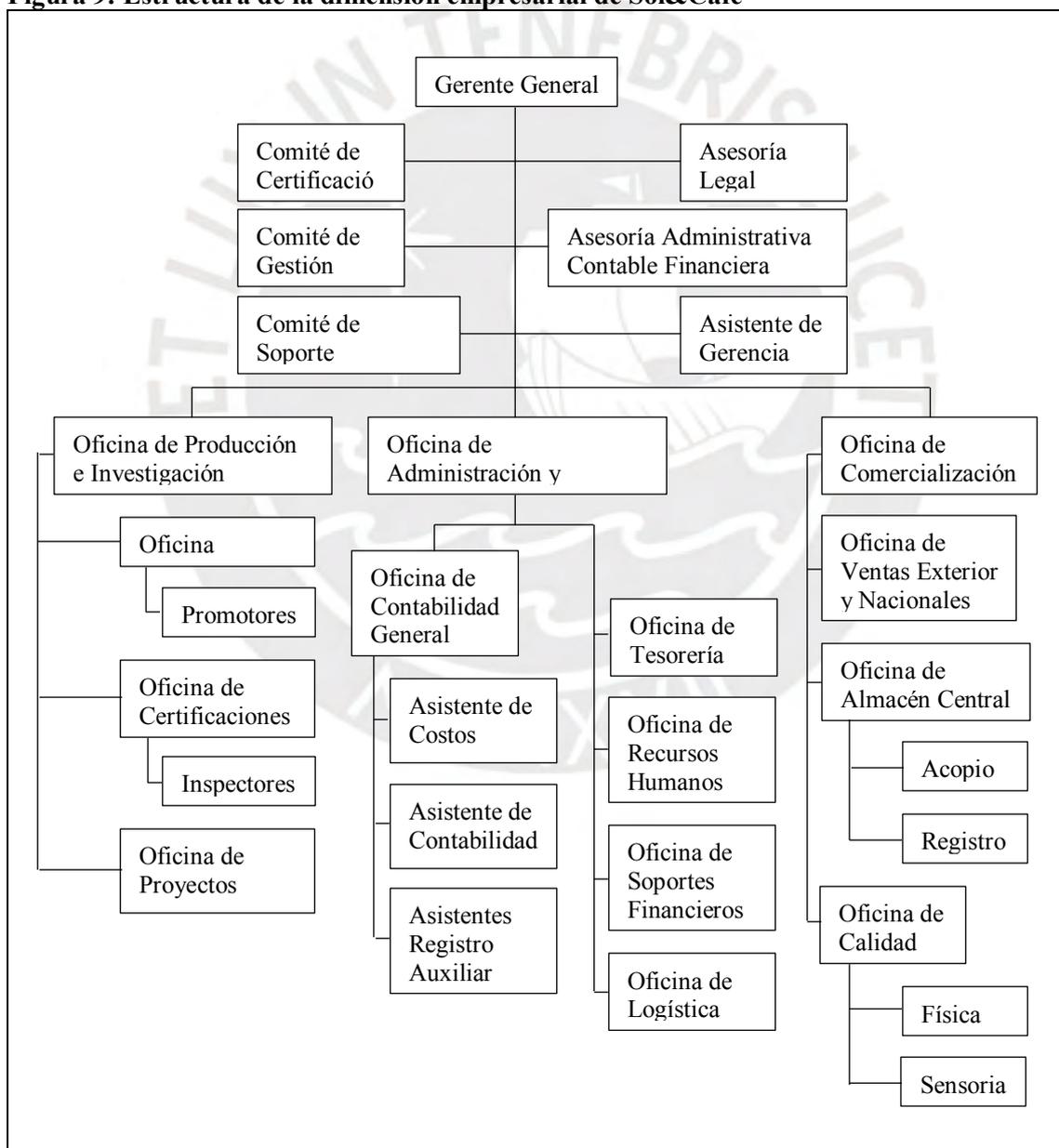
En la dimensión empresarial se distingue una organización distinta, la cual se muestra en la Figura 9. En este organigrama se observa un esquema similar a una empresa privada, con niveles jerárquicos establecidos. Como nivel de mayor jerarquía se encuentra el gerente general, el cual tiene como funciones la gestión económica, comercial, social, financiera y administrativa de la cooperativa. Cabe resaltar que el gerente general ejecuta las disposiciones y acuerdos tomados por el Consejo de Administración y la Asamblea General de Delegados.

En un nivel inferior al de la Gerencia General se encuentran los comités de certificación, gestión, soporte financiero, asesoría legal, asesoría administrativa contable financiera y asistente de gerencia. Estos comités y/o departamentos brindan apoyo en temas especializados de manera constante.

A nivel de gerencias se encuentran las Gerencias de Producción e Investigación Agrícola, la Gerencia de Administración y Finanzas, y la Gerencia de Comercialización. La Gerencia de Producción e Investigación Agrícola realiza actividades de asesoría técnica, manejo de certificaciones, inspecciones y asesoría de proyectos agrícolas. La Gerencia de Administración y Finanzas desarrolla actividades de gestión financiera y contable. Por último, la Gerencia de Comercialización efectúa actividades de gestión comercial que involucran principalmente a los productores asociados y clientes.

Las funciones y formas de relación entre los actores clave de la investigación se desarrollan en el Capítulo 5.

Figura 9: Estructura de la dimensión empresarial de Sol&Café



Fuente: Sol&Café (2017).

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En el presente capítulo se plantea la estrategia metodológica empleada en este estudio. Se inicia con la presentación del diseño metodológico. Luego, se presenta la forma en que se seleccionaron las unidades de observación y la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Finalmente, se presenta el trabajo de campo, el componente ético, las técnicas de análisis y las limitaciones de la investigación.

1. Diseño metodológico

En el presente apartado se describe el enfoque, alcance, estrategia y variables que guían el desarrollo de la investigación.

1.1. Enfoque, alcance y estrategia general

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño de la investigación involucra un plan o estrategia sobre cómo se debería abordar la realidad para responder al planteamiento del problema. La presente investigación se aproximó a la realidad a través de una estrategia de investigación observacional. Esto implica que las mediciones se efectuaron sobre la realidad investigada sin afectación intencional del sujeto de estudio. Adicionalmente, según el horizonte temporal, la investigación ha sido transeccional o transversal, ya que se llevó a cabo en un solo momento en el tiempo (Hernández et al., 2014).

El estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, el cual es una combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos (Hernández et al., 2014). Para medir los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en Sol&Café se utilizaron instrumentos cuantitativos basados en los enfoques sobre liderazgo de Avolio y Bass (2004) y de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011). Asimismo, para describir la forma de la interacción de los actores de la cooperativa, específicamente entre los delegados y los colaboradores y sus respectivos líderes, se efectuaron entrevistas en profundidad con actores clave. Por estos motivos el enfoque mixto fue el más adecuado para el presente estudio.

El alcance de la investigación es descriptivo y correlacional. El componente descriptivo se refiere al reporte de las características de determinado fenómeno organizacional, en este caso las formas de relación entre líderes, delegados y colaboradores, así como los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional. El componente correlacional se refiere a la determinación de la relación entre dos o más variables en un contexto determinado (Hernández et al., 2010). Las dos variables por correlacionar son el liderazgo y la cultura organizacional.

La estrategia general fue el estudio de caso. Stake (2005) define al caso de estudio como un estudio particular en el que se busca conocer a profundidad los hechos estudiados en contextos específicos, aplicando diferentes herramientas de recolección de información. En ese sentido, estos estudios no buscan generalizar los resultados más allá del contexto específico investigado (Hernández et al., 2014). Como se ha indicado el caso de estudio analizado es la cooperativa Sol&Café.

1.2. Variables y consistencia general de la investigación

En esta sección se presentan las variables estudiadas en la investigación y la consistencia general del estudio.

1.2.1. Variables de estudio

La Tabla 9 muestra el detalle de las variables cualitativas incluidas en el estudio. La Tabla 10 muestran el detalle de las variables cuantitativas incluidas en el estudio.

Tabla 9: Variables y categorías evaluadas en instrumentos cualitativos

Herramienta	Variable	Categoría
Encuesta	Sociodemográfica	Edad
		Género
		Nivel de estudios
		Antigüedad como productor
		Antigüedad como colaborador
Entrevista	Liderazgo	Definición de liderazgo
		Características vinculadas al líder
		Identificación del líder
		Naturaleza formal e informal del liderazgo
		Autopercepción del rol de líder
	Cultura organizacional	Definición de cultura organizacional por características
		Importancia de la cultura organizacional dentro de la cooperativa
		Comunicación existente en la cooperativa
		Valores
		Formar parte de la cooperativa
		Definición de éxito

Tabla 10: Variables y características evaluadas en instrumentos cuantitativos

Instrumento	Variable	Subvariables	Características evaluadas
MLQ 5X	Liderazgo	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada-atributos
			Influencia idealizada-comportamientos
			Motivación inspiracional
			Estimulación intelectual
			Consideración individualizada
		Liderazgo transaccional	Recompensa contingente
			Gestión por excepción activa
		Comportamiento pasivo/evasivo	Gestión por excepción pasiva
			<i>Laissez-faire</i>

Instrumento	Variable	Subvariables	Características evaluadas
OCAI	Cultura organizacional	Clan	Características dominantes
		Adhocracia	Liderazgo organizacional
		Jerárquico	Gestión de empleados
		Mercado	Pegamento organizacional Énfasis estratégico Criterios de éxito

1.2.2. Consistencia de la investigación

En la Matriz de Consistencia (Anexo D) presenta de forma ordenada y clara la conexión lógica con la que se ha trabajado en esta investigación para el cumplimiento de los objetivos planteados. De igual forma, en el Anexo E se presenta el flujograma de cómo se estructuró la metodología empleada en esta investigación.

2. Selección de las unidades de observación

En la presente sección se explica la razón por la cual se trabaja con Sol&Café, se presentan los grupos que fueron seleccionados para la investigación y las características sociodemográficas para una mejor comprensión de las respuestas brindadas.

2.1. Selección del caso y actores

La estrategia de selección de las unidades de observación fue intencional, de acuerdo con los criterios descritos a continuación. El universo de casos organizacionales donde podría haberse analizado el fenómeno a estudiar está conformado por la totalidad de cooperativas de café del Perú; sin embargo, para obtener una comprensión profunda del fenómeno se eligió una estrategia de investigación de estudio de caso. Debemos recordar que la finalidad de estudio no es realizar una generalización para todo el espectro de cooperativas cafetaleras existentes, sino entender la particularidad de ambos grupos, delegados y colaboradores, que conforman la cooperativa Sol&Café.

Se eligió a la cooperativa Sol&Café debido a que ha sido un caso emblemático de la ONG Cáritas del Perú, creada a partir de un proyecto de desarrollo económico financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Sol&Café es actualmente una de las mayores exportadoras de este producto en Jaén, Cajamarca.

Dentro de la cooperativa se escogió a dos grupos para el análisis, los delegados y los colaboradores, para que indicaran cuáles son sus percepciones respecto a los estilos de liderazgo y al tipo de cultura organizacional presentes en Sol&Café. Cada grupo se encargó de evaluar al líder correspondiente: el presidente del Consejo de Administración en el caso de los delegados y

el gerente general en el caso de los colaboradores. Para la evaluación del tipo de cultura organizacional se consideró realizar la evaluación de forma global incluyendo a ambos grupos.

Para la realización de las entrevistas se contó con el apoyo de diversos agentes que pertenecen a Sol&Café. Se recibió la colaboración de diez personas en total. Se obtuvo la aprobación de seis de ellos para poder referenciarlos de forma explícita en la investigación: el gerente general, el facilitador, el administrador de la cooperativa, el encargado de la Oficina de Proyectos, el asistente de contabilidad y un miembro del Equipo de Cata y Calidad. Entre los entrevistados que solicitaron no ser referenciados en la investigación se encuentran delegados y colaboradores de la cooperativa. No fue posible acceder a un número mayor de entrevistados debido a sus ocupaciones de trabajo y a restricciones de tiempo durante la visita a la zona. Las entrevistas fueron realizadas del 22 al 25 de mayo de 2019.

La cooperativa tiene un total de 72 delegados. Debido a la dispersión geográfica de los delegados en dos provincias (Jaén y San Ignacio), no resultaba viable contactarlos en sus unidades productivas, sino aprovechar oportunidades en que coinciden en un mismo espacio. Esto ocurrió durante una capacitación que se dio a este grupo en el plazo que se realizó el viaje para la recolección de información en Jaén. Desafortunadamente, a estas capacitaciones no concurren todos los delegados. Otro de los factores que afectó la presencia de los delegados, como productores, en la ciudad de Jaén fue la temporada de producción en la que se encontraban, dado que, para el acopio en el almacén de la cooperativa, los granos deben haber concluido la etapa de fermentado y secado. Por tanto, debido a que la altitud en que se ubican las parcelas genera variaciones en las fechas de entrega del café, la presencia de los productores en la ciudad es variable. Es por ello por lo que solo se tuvo acceso a un número reducido de delegados. De ese modo, solo fue posible obtener información de 19 delegados que se encontraban presentes en una capacitación brindada por Sol&Café.

En cambio, con respecto a los colaboradores, su localización es más sencilla pues suelen operar en la misma capital de la provincia en que están las oficinas centrales. En ese sentido, del total de 45 colaboradores se logró contactar a 25 en esa visita. Posteriormente se enviaron los cuestionarios en forma virtual y se obtuvo información de 16 colaboradores adicionales, sumando un total de 41.

El levantamiento de información fue realizado en la ciudad de Jaén, provincia de Cajamarca. La aplicación de las encuestas se efectuó del 22 al 25 de mayo de 2019, en las instalaciones de la cooperativa Sol&Café. La recolección virtual complementaria se solicitó el 12 de julio y se efectuó entre el 16 y 27 de julio con el apoyo del área de Recursos Humanos de la cooperativa.

2.2. Características sociodemográficas de la muestra de actores

Las características sociodemográficas de ambos grupos se pueden observar en la Tabla 11 y la Tabla 12. Como puede apreciarse, en ambos grupos existe una mayor presencia de hombres que de mujeres. En forma general existe mayor presencia de personas jóvenes en el grupo de colaboradores que en el grupo de delegados. Lo mismo ocurre respecto al nivel de estudio de los sujetos de la investigación, pues los delegados tienen niveles de educación inferiores que los de los colaboradores.

Respecto a la antigüedad en la cooperativa que presenta cada grupo, los delegados encuestados poseen un tiempo medio 11 años en sus labores de productores, mientras que en el grupo de colaboradores la gran mayoría posee poco tiempo dentro de la cooperativa.

Es importante tener en cuenta estas diferencias al momento de interpretar algunos de los resultados.

Tabla 11: Información sociodemográfica de los delegados

Variables sociodemográficas		N.º de delegados	%
Género	Mujeres	1	5%
	Hombres	18	95%
	Total	19	
Edad	De 20 a 34 años	3	16%
	De 35 a 65 años	15	79%
	Más de 66 años	1	5%
	Total	19	
Nivel de estudios	Primaria	3	16%
	Secundaria	8	42%
	Técnica	5	26%
	Universitaria	2	11%
	Otro (maestría, doctorado)	1	5%
	Total	19	
Antigüedad como productor	De 2 a 7 años	2	11%
	De 8 a 13 años	12	63%
	De 14 a 19 año	4	21%
	De 20 a 25 años	1	5%
	Total	19	

Tabla 12: Información sociodemográfica de los colaboradores

Variables sociodemográficas		N.º de colaboradores	%
Género	Mujeres	16	39%
	Hombres	25	61%
	Total	41	
Edad	De 20 a 34 años	27	66%
	De 35 a 65 años	14	34%
	Más de 66 años	0	0%
	Total	41	
Nivel de estudios	Primaria	0	0%
	Secundaria	1	2%
	Técnica	9	22%
	Universitaria	27	66%
	Otro (maestría, doctorado)	4	10%
	Total	41	
Antigüedad como colaborador	Menor a 5 años	29	71%
	De 5 a 10 años	11	27%
	De 10 a 15 años	1	2%
	Total	41	

3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información se emplearon técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. A continuación, se describen las técnicas e instrumentos de recolección de información empleados, incluyendo los procesos de adaptación y validación en cada caso. Luego se presenta el análisis de fiabilidad de los instrumentos empleados.

3.1. Técnica e instrumento cualitativo

Para recolectar la información cualitativa se realizaron entrevistas semiestructuradas. El proceso se inició con la elección de temas y variables a investigar sobre liderazgo y cultura organizacional. Los principales temas abordados en las entrevistas fueron: aspectos generales relacionados a Sol&Café, liderazgo y cultura organizacional. Con las variables seleccionadas, se procedió a elaborar las preguntas de las guías de entrevistas para los diferentes actores clave de nuestra investigación (ver Anexo F). Entre los entrevistados de la Cooperativa Sol&Café se encuentran los dos líderes principales de la organización, el presidente del Consejo de Administración y el gerente general, así como diferentes actores de la cooperativa como gerentes de áreas y colaboradores (ver Anexo G).

También se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres expertos en temas de gestión del talento humano, asociatividad agrícola, y en psicología organizacional (ver Anexo H). Los

temas abordados en estas entrevistas fueron: enfoques contemporáneos de liderazgo y cultura en la gestión de organizaciones, instrumentos de medición de liderazgo y cultura, estrategias de aplicación de instrumentos y validación de adaptación de instrumentos de medición cuantitativos.

Es preciso mencionar que para contar con el apoyo de los expertos mencionados como de los colaboradores se aplicaron protocolos de consentimiento informado.

3.2. Técnica e instrumentos cuantitativos

La recolección de la información cuantitativa se realizó mediante dos instrumentos de recolección y medición: el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial versión corta (MLQ 5X) y el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), los cuales fueron traducidos al español y adaptados a la realidad de los encuestados, puesto que ambas versiones de los instrumentos incluían términos de difícil comprensión en el contexto estudiado.

Para analizar el liderazgo se empleó el MLQ 5X, desarrollado por Bass y Avolio (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2004), el cual es un instrumento estandarizado que permite medir el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evasivo. Este instrumento, presenta una estructura factorial conformada por nueve características distribuidas entre los tres estilos de liderazgo: cinco características para el liderazgo transformacional, dos características para el liderazgo transaccional y dos características para el liderazgo pasivo/evasivo.

El MLQ 5X originalmente está conformado por 45 ítems, 36 relacionados con los estilos de liderazgo y nueve con tres variables complementarias (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción laboral). Sin embargo, para la presente investigación sólo se emplearon los 36 ítems relacionados a los estilos de liderazgo, debido a que dicha información responde a nuestros objetivos de investigación (ver Tabla 10). Este instrumento fue adquirido a través de Mind Garden, empresa que maneja los derechos de autor del MLQ 5x (ver Anexo C). Debido al acuerdo de confidencialidad del documento, no es posible su reproducción en la investigación.

Para evaluar la comprensibilidad del MLQ 5X se aplicaron pruebas piloto. La primera fue efectuada a un productor agropecuario en la provincia de Chíncha, departamento de Ica. La segunda se efectuó a tres productores de café de la cooperativa CENFROCAFÉ, ubicada en la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca. Esto permitió verificar la claridad de cada enunciado e introducir los ajustes respectivos sin alterar el sentido original de los mismos. Luego de ambas pruebas piloto, fueron adaptados un total de ocho ítems. Estas adaptaciones y su posterior validación fueron realizadas con el apoyo de expertos en gestión del talento humano, asociatividad agrícola, y en psicología organizacional. Ver las adaptaciones en el Anexo I.

Para analizar la cultura organizacional se empleó el OCAI (Cameron & Quinn, 2011), el cual permite identificar en qué grado se encuentran presentes los cuatro tipos de cultura dentro de la organización: clan, adhocracia, mercado o jerarquía. Este cuestionario se encuentra estructurado por seis bloques: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, pegamento organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxitos. Cada bloque presenta cuatro enunciados que se relacionan con cada tipo de cultura, lográndose así evaluarlas en cada uno de estos aspectos (ver Tabla 10).

La adaptación y posterior validación del OCAI fue efectuada con el apoyo de tres expertos: en gestión del talento humano, en asociatividad agrícola, y en psicología organizacional. La primera adaptación del OCAI correspondió al sistema de puntaje. La indicación original del instrumento para la asignación de puntos era que en cada bloque de cuatro premisas tuviera un puntaje total de 100 puntos y que ninguna afirmación se quedara con cero puntos. Se decidió mantener el mismo sistema de puntaje, pero con un puntaje total de 10 puntos pues esto resultaba más práctico al momento de dividir en cada bloque los 10 puntos entre los cuatro enunciados.

La segunda adaptación en el instrumento OCAI correspondió a la forma cómo presentar la idea de distribución de puntos entre los enunciados de cada bloque. A fin de que los delegados y los colaboradores se sintieran familiarizados con la manera de asignar los puntos, se les indicó en las instrucciones que se imaginaran tener 10 granos de café en sus manos y que debían distribuirlos según sus percepciones. Esta alusión a los granos de café hizo más asequible y comprensible el instrumento al momento de responderlo.

La tercera adaptación en este instrumento estuvo referida al reemplazo de los nombres de cada bloque por el enunciado “Bloque #”, a fin de evitar la identificación del área evaluada, y la omisión de las letras que identificaban a cada enunciado a fin de evitar un efecto de hilo al asignar los puntajes en cada bloque (ver Anexo J).

Cabe resaltar que estas adaptaciones al OCAI se efectuaron luego de realizar dos pruebas piloto, la primera en la provincia de Chincha y la segunda en la provincia de Jaén. La validación con expertos permitió clarificar los enunciados y facilitar la comprensión del instrumento, sin alterar el sentido original del mismo. El resultado de la tercera adaptación dio lugar a la versión final del instrumento, el cual fue aplicado en la cooperativa Sol&Cafe (ver Anexo J).

3.3. Fiabilidad de los instrumentos

El instrumento de medición OCAI ha sido aplicado en organizaciones y diversos contextos alrededor del mundo. El instrumento puede ser aplicado mediante escala de Likert o medidas ipsativas, como fue originalmente presentado por Cameron y Quinn (2011). Nuestra

investigación propone una medición del instrumento mediante escalas ipsativas con la finalidad de que no existan sesgos de respuestas. Lo que se busca en la investigación es que los encuestados tengan la libertad de poder valorar a criterio personal lo que perciben en la cooperativa.

Debido al formato de respuestas ipsativas, donde no existe una independencia de las respuestas sino una interrelación entre las premisas de cada bloque, no es apropiado emplear estadísticos clásicos como el Alfa de Cronbach, dado que se podría incurrir en error de interpretación de los resultados (Carvajal & Ximénez, 2012). De acuerdo con Meade (2004), los formatos de respuestas forzadas o ipsativas reflejan la interdependencia de la respuesta de un ítem con respecto a las demás del mismo bloque, lo cual viola el supuesto de independencia de los ítems. Por ello, no es posible el cálculo de nivel de fiabilidad con estadística clásica en estas pruebas.

Con respecto al cuestionario MLQ 5X, para analizar la fiabilidad interna del instrumento se calculó el Alfa de Cronbach, los cual resultaron 0.691 para el grupo de delegados y 0.748 para los colaboradores. Mendoza (2018) señala que los valores de alfa se encuentran entre 0 y 1, y que por convención es aceptable tener valores iguales o mayores a 0.7 para el valor de alfa, y que para valores menores a estos se considera pobre en confiabilidad. Para Cortina (1993), diversos estudios consideran adecuado tener un alfa mayor a 0.7, pero sin tomar en cuenta el número de ítems analizados ni la cantidad de participantes. Por tratarse de un valor cercano y otro superior a 0.7 se acepta la confiabilidad de los cuestionarios MLQ 5X en ambos grupos. En el Anexo M se muestran los valores de Alfa de Cronbach para cada muestra de participantes. De igual forma, como se muestra en el Anexo M, internamente los valores de Alfa de Cronbach para los tres estilos de liderazgo también fueron calculados para comprobar la fiabilidad y consistencia de cada una de las secciones del instrumento debido a que este fue adaptado a un nuevo perfil de participantes, específicamente delegados de una cooperativa de café dado que esta prueba no se ha realizado anteriormente en cooperativas del sector agrícola.

Los valores de alfa de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evasivo denotan un amplio rango para ambos grupos. George y Mallery (2003), refieren que dentro de la escala de valores para considerar el alfa de Cronbach los valores menores a 0.5 como pobre (citado en Gliem & Gliem 2003). Sin embargo, para este estudio cabe resaltar que específicamente en el grupo de delegados, a pesar de que la prueba fue realizada de forma estandarizada y explicada a detalle el valor resultante pudo verse influido por el bajo nivel de instrucción y/o bajo nivel de comprensión de los encuestados. Como se señala en la sección 2.2. *Características sociodemográficas de la muestra de actores* de este capítulo y en la Tabla 1 existe evidencia que respalda estos resultados. De igual forma, en el grupo de colaboradores también

existe variabilidad en los valores obtenidos. Esta variabilidad pudo deberse a factores como la interrupción de su actividad laboral, distracciones, equivocación al momento de registrar sus propias respuestas o no formar parte del primer grupo de encuestados, como se menciona en la sección 4. *Trabajo de campo* de este capítulo, que si fue supervisado presencialmente por los investigadores.

4. Trabajo de campo

Para realizar la aplicación de los instrumentos de medición, se coordinó previamente vía telefónica con el gerente general y responsable de Recursos Humanos de la cooperativa para que se autorice la aplicación durante las horas libres de los colaboradores y facilite un espacio privado para la aplicación a delegados. Asimismo, se elaboró un discurso estandarizado que fue compartido con cada delegado y colaborador de Sol&Café antes de cada aplicación. En primer lugar, se explicó verbalmente la finalidad de investigación y aspectos éticos de la aplicación, posteriormente, con el consentimiento informado aprobado, se procedió a leer las instrucciones de cada prueba.

Con las autorizaciones y espacio asignado, se procedió a la aplicación de las últimas versiones de los instrumentos de medición a los delegados y colaboradores de Sol&Café.

La aplicación de los cuestionarios a los delegados fue realizada en un periodo de cuatro días, en un espacio asignado dentro de las instalaciones de la cooperativa para evitar interrupciones. Esta aplicación fue realizada a un grupo delegados de diversos distritos de Jaén y San Ignacio, que asistían a una actividad de capacitación en la cooperativa, y a otro grupo de delegados que realizaban actividades de venta de café durante los días de aplicación.

La aplicación de cuestionarios a los colaboradores se realizó en el mismo periodo de cuatro días, en sus respectivas oficinas. Posteriormente, a fin de complementar la información recolectada de colaboradores, se coordinó con el responsable de Recursos Humanos, quien fue encargado de enviar por correo los cuestionarios anónimos escaneados del grupo adicional de colaboradores que no se encontraban presentes durante la visita de campo.

5. Ética de la investigación

La investigación ha tenido en cuenta los principios de ética de la investigación. Esto se reflejó, primero, en la solicitud de consentimiento para desarrollar la investigación en la cooperativa, y luego, en el requerimiento del consentimiento en cada instrumento aplicado. Lo primero se obtuvo gracias al apoyo del gerente general de la cooperativa Sol&Café, Gerardo Alarcón, y lo segundo por cada actor a quien se requirió información.

En cada caso, se describió en detalle el propósito del estudio, su propósito estrictamente académico y la forma en que sería procesada y reportada la información, incluyendo su destino final en el repositorio de tesis de la universidad. Por otro lado, la información recolectada mediante entrevistas posibilitó que el participante decida mantener su identidad como declarada o confidencial, y en el caso de aquella obtenida mediante los cuestionarios se la trabajó de manera anónima.

Finalmente, se indicó a los participantes que tendrían acceso a los resultados de la investigación una vez que esta haya concluido.

6. Técnicas de análisis

Para realizar el análisis cualitativo se sistematizaron las entrevistas a fin de poder analizarlas mediante el software ATLAS.ti. El proceso de sistematización de la información cualitativa inició con la transcripción de las entrevistas realizadas. Posteriormente, se procedió a establecer la codificación de las entrevistas, asignando una categoría por cada variable seleccionada previamente. En el caso de liderazgo se identificaron las categorías: definición de liderazgo, características vinculadas al líder, identificación del líder, naturaleza formal e informal del liderazgo y autopercepción de rol de líder. Para el caso de cultura organizacional se identificaron las categorías: definición de cultura organizacional por características, importancia de cultura organizacional dentro de la cooperativa, comunicación existente en la cooperativa, valores, razones para formar parte de la cooperativa y definición de éxito. Los detalles se muestran en la Matriz de Codificación de variables cualitativas en el Anexo K.

Para la sistematización de la información de los instrumentos de medición MLQ 5X y OCAI, se buscó verificar que los cuestionarios cuenten con los ítems completos, de este modo se verificaron un total de 19 cuestionarios aplicados a delegados y 41 cuestionarios aplicados a colaboradores. En cuanto al análisis de la información cuantitativa se utilizó el Excel para reportar las tablas de frecuencias y el SPSS para los análisis estadísticos de correlación. Los estadísticos utilizados para el análisis en esta investigación se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13: Estadísticos empleados en la investigación

Media (\bar{X})	Medida de tendencia central más utilizada. Se calcula a través de la suma de todos los valores, dividido por el número de valores (Hernández et al., 2010).
Desviación estándar (s , DE)	Es la medida de dispersión más común. Su valor indica qué tan dispersos se encuentran los datos respecto a la media. Si la desviación estándar es mayor, la dispersión de los datos también lo es (Minitab 18, 2019).
Tau-c de Kendall (τ , Tau-c)	Estadístico que mide la concordancia (asociación) entre variables ordinales. En este estadístico se ignoran los empates. Los valores de este estadístico se encuentran entre -1 y 1. Si es positivo significa que ambas variables aumentan a la vez; si es negativo, que disminuyen a la vez (IBM, s.f.).

Adaptado de : Hernández et al. (2010); Minitab 18, (2019); IBM (s.f.).

7. Limitaciones de la investigación

En esta sección, se presentan las principales limitaciones que se presentaron durante el proceso del levantamiento de información en la cooperativa sujeto de estudio.

La aplicación de los instrumentos cuantitativos se llevó a cabo en las instalaciones de la cooperativa Sol&Café del 22 de mayo al 25 de mayo, tiempo en que la cosecha estaba recién iniciándose. En este período se llevó a cabo una capacitación sobre cultura financiera en la cooperativa dirigida a los delegados de las bases sociales. Si bien se contó con una adecuada disposición por parte de los delegados asistentes a participar voluntariamente de la presente investigación, la cantidad de delegados que asistieron a la cooperativa en ese período representó la cuarta parte del total (18 de 72 delegados). Se trató de establecer comunicación vía telefónica para invitar a los delegados que se encontraban en campo, para lo cual se recibió el apoyo del gerente general y del equipo de Recursos Humanos, pero la distancia y ocupaciones de los socios impidieron su asistencia.

La amplia dispersión geográfica de las bases sociales de los delegados fue otra de las limitaciones en el recojo de la información. Se planeó visitar a los delegados que no habían participado de la investigación en sus fincas; sin embargo, solo se logró visitar a un delegado en su finca, ubicada a 45 minutos de la cooperativa, la más cercana a Jaén. Por este motivo, solo se pudo acceder a un total de 19 socios delegados durante la visita de campo. Un aspecto importante al momento de entender las respuestas y los resultados estadísticos de la aplicación de los instrumentos de medición fue el bajo nivel de instrucción que presentaron los delegados encuestados. Esto pudo dificultar el entendimiento de las preguntas, lo cual reflejó un bajo nivel de consistencia interna principalmente para los casos del liderazgo transaccional y pasivo/evasivo. Si bien los alfas de Cronbach son relativamente bajos (ver Anexo M), es importante destacar que la posible limitada comprensión de los delegados, debido a un bajo nivel de instrucción, refleja parte de las características sociales del contexto de esta cooperativa agrícola. En este sentido, a

pesar de que hay un bajo grado de instrucción, no se puede soslayar a estos miembros quienes forman parte activa de Sol&Café.

En el caso de los colaboradores, contactar a cada uno de los participantes fue más accesible dado que la mayoría trabaja en las oficinas de acopio en Jaén. Esto facilitó que se pueda realizar la aplicación del instrumento a 25 personas de manera presencial, y posteriormente a 16 colaboradores adicionales, lográndose así encuestar a 41 colaboradores de un total de 45. Al respecto, cabe mencionar que para entender las respuestas y resultados estadísticos producto de la aplicación de los instrumentos se tomó en consideración que dicha aplicación se realizó mientras los colaboradores se encontraban desempeñando sus funciones laborales. Esto significó una pausa repentina de sus actividades, lo cual implicó una atención relativamente parcial al desarrollo de los cuestionarios dado que paralelamente se encontraban desempeñando sus funciones, como por ejemplo atender a los socios que se apersonaban a la cooperativa. Adicionalmente, en el segundo grupo de colaboradores encuestados, el acto de resolver las encuestas se realizó sin presencia de los investigadores quienes en caso de surgir alguna duda no lograron resolverla oportunamente o guiarlo en el desarrollo del cuestionario. Sin embargo, se contó con el apoyo del responsable de Recursos Humanos, quien solo se encargó de entregar las encuestas físicas y enviarlas vía correo electrónico para su posterior análisis.

Es importante señalar que los hallazgos de esta investigación son aplicables específicamente para la cooperativa de estudio, mas no podría generalizarse a otras cooperativas. Sin embargo, los resultados podrían sugerir pautas iniciales para futuras investigaciones sobre estilos de liderazgo y cultura organizacional en este tipo de organizaciones.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS

En el presente capítulo se presenta, primero, la información encontrada en los documentos proporcionados por la cooperativa sobre las funciones y relaciones entre los actores en los cuales se centra esta investigación. Posteriormente se reportan los hallazgos del análisis cualitativo y cuantitativo sobre el liderazgo y la cultura organizacional de acuerdo con las perspectivas de los delegados y colaboradores. Finalmente se presenta el análisis de la relación existente entre ambos.

1. Aspectos formales de liderazgo y cultura organizacional dentro de Sol&Café

En el presente apartado se describirán los elementos formales del liderazgo y la cultura organizacional reflejados en las funciones y forma de relación entre los actores clave de la investigación. En primer lugar, se desarrollarán los aspectos referentes al liderazgo, que incluye la descripción de funciones formales de los líderes y seguidores dentro del ámbito empresarial de la cooperativa. Asimismo, se desarrollarán las funciones formales de los líderes y seguidores dentro del ámbito asociativo de la cooperativa.

En segundo lugar, se presentarán los aspectos relacionados a la cultura organizacional de la cooperativa. En este punto, se abordarán los elementos formales que configuran la cultura organizacional para los miembros del ámbito empresarial y del ámbito asociativo.

1.1. Aspectos formales del liderazgo

Los aspectos formales del liderazgo contemplan las funciones de los líderes y seguidores comprendidos en los dos grupos de estudio: delegados y colaboradores.

1.1.1. Liderazgo vinculado con los delegados

El líder del grupo de delegados es el presidente del Consejo de Administración y los seguidores son todos los delegados de las bases de producción. El presidente del Consejo de Administración es también un socio productor que ocupa el cargo por dos periodos consecutivos de tres años cada uno. Como presidente conoce los roles y funciones, obligaciones y derechos de los socios frente a la cooperativa y frente a él (Sol&Café, 2014). Cuenta con el apoyo del Consejo de Vigilancia, el Comité de Educación y el Comité Electoral para el correcto desempeño de sus funciones. El Consejo de Administración se encuentra integrado por cuatro miembros: presidente, vicepresidente, secretario y directivo suplente, quienes trabajan en conjunto con la Gerencia General en la ejecución de proyectos de inversión para beneficio de todos los socios.

El actual Consejo de Administración se encuentra vigente desde el 20 de marzo de 2018 (Sol&Café, 2019a). Entre las funciones del Consejo de Administración se encuentran velar por el cumplimiento del reglamento y políticas de aportaciones, financiamiento y capitalización de los aportes de todos los socios, así como realizar auditorías a los estados financieros que presenta Sol&Café en sus presentaciones trimestrales (Sol&Café, 2018b). También se encarga de la planificación de las actividades recreativas por aniversario de la cooperativa, la realización de la Asamblea General Anual ordinaria y extraordinarias, y la supervisión de los fondos para salud y mortuario de los socios. Las funciones del presidente del Consejo de Administración que se relacionan con los delegados y socios se muestran en el Anexo L.

Los delegados son socios pertenecientes a la cooperativa (Sol&Café, 2014), por tanto, sus funciones son las mismas que las de cualquier socio productor. Al cierre de 2018 la cooperativa contaba con un total de 1164 socios precedentes de trece distritos y organizados en 72 bases sociales (Sol&Café, 2019a). De ellos, 1018 son varones y 146 mujeres. Todos están encargados de proveer café y otros productos como cacao, granadilla y arroz. Como todo socio, los delegados participan de las actividades de representación de sus bases sociales, trabajando de forma coordinada para el bien de toda la organización. Cada delegado representa una base social. Del total de las bases, 35 se encuentran en la provincia de Jaén y los 37 restantes en la provincia de San Ignacio (ver Figura 10). La principal función de los delegados es representar a los socios de la base a la que pertenecen y representarlos ante la Asamblea General de Delgados (Sol&Café, 2016).

Figura 10: Ubicación geográfica del área de incidencia de Sol&Café



Fuente: Sol&Café (2019b).

La relación entre el presidente del Consejo de Administración y los delegados de la cooperativa es una relación más acorde a la situación del entorno y a las personas dado que ambos

son elegidos por periodos de tres años para ejercer sus funciones. El ejercicio de sus funciones varía de acuerdo con las circunstancias, periodos de cosechas y demás factores externos que puedan afectar la producción de café. Es decir, al tratarse de personas que no se encuentran en sus cargos de forma prolongada el estilo de liderazgo que se ejerce sobre los delegados y que es percibido por los mismos varía coyunturalmente. El rol principal del presidente del Consejo de Administración es canalizar las inquietudes y necesidades de los delegados, quienes son a su vez representantes de grupos de productores que esperan ser orientados para cumplir sus propósitos dentro de la cooperativa.

1.1.2. Liderazgo vinculado con los colaboradores

El ámbito empresarial de la cooperativa presenta una organización estructural jerarquizada similar a la de una empresa privada. Dentro de esta estructura, el líder formal más representativo, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los colaboradores y asociados, es el gerente general, quien fue promotor-fundador de la cooperativa y se desempeña hasta la actualidad como gerente general.

El gerente general, desempeña sus funciones dentro de la Gerencia General, órgano ejecutivo de la cooperativa, y representa legalmente a la misma. Es responsable de la gestión económica, comercial, social, financiera y administrativa de la cooperativa. En ese sentido, ejecuta disposiciones, resoluciones y acuerdos del Consejo de Administración y de la Asamblea General de Delegados, es decir, se encuentra subordinado a estos órganos encargados de la dirección, decisión y administración de la cooperativa. La coordinación y comunicación interna la realiza directamente con el Consejo de Administración, la Asamblea General, gerentes de línea y jefes de departamento, y de forma secundaria con los demás colaboradores de la cooperativa. (Sol&Café, 2017). Las principales funciones del gerente general se encuentran en el Anexo L.

De igual forma, en la cooperativa podemos distinguir dos tipos de seguidores, de acuerdo con su nivel de comunicación: primarios y secundarios. Los seguidores primarios son los gerentes de línea encargados de labores de producción e investigación agrícola, administración, finanzas, comercialización, y jefes de oficinas, quienes coordinan de forma directa con la Gerencia General, mientras que los seguidores secundarios son los demás colaboradores de la cooperativa que también coordinan con el gerente general, pero en menor medida (Sol&Café, 2017). Las principales funciones de las gerencias se encuentran en el Anexo L.

De acuerdo con la información presentada, el gerente general cumple una función de organización y dirección del equipo de trabajo en la cooperativa, acompañando, facilitando y procurando una gestión efectiva de los planes operativos. En ese sentido, el liderazgo formal es

ejercido en forma directa con los responsables de las gerencias de línea y oficinas, y en segundo término con los demás colaboradores que integran las gerencias y oficinas. Cabe resaltar que a pesar de que el Manual de Organización y Funciones (MOF) establece funciones delimitadas para cada gerencia u oficina, en la visita de campo y las entrevistas realizadas pudimos constatar que el gerente general está en constante interacción con todos los colaboradores de las áreas de la cooperativa, coordinando actividades y comunicándose de forma coloquial con ellos. Estas características observables de apertura, comunicación fluida y actitudes de guía o mentor coinciden con las manifestadas en las entrevistas realizadas y con las características de liderazgo que los principales autores proponen.

1.2. Aspectos formales de la cultura organizacional

Los aspectos formales de la cultura se ven reflejados en los contratos y normas vinculadas con la cultura organizacional, los cuales orientan los elementos más observables de la cultura como el comportamiento explícito (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011).

Una primera aproximación a los aspectos formales de la cultura en la cooperativa se enfoca en los valores y filosofía plasmados en la Memoria Institucional de Sol&Café (2019a, p. 7):

- Practicar la ayuda mutua
- Profesionalidad y responsabilidad social y ambiental
- Practicar y defender la democracia y participación
- Igualdad de deberes y derechos entre los socios
- Ser transparente en actos y procesos, predicar con el ejemplo
- Actitud proactiva y respeto mutuo
- Honestidad y apertura
- Identidad institucional
- Liderazgo, dinamismo y superación constante
- Tecnología, innovación y emprendedurismo” (Sol&Café, 2019a, p. 7).

Estos valores, declarados de manera formal, son la base sobre la cual se han establecido los objetivos estratégicos de la organización, en los planos cooperativo, corporativo y éticos, los cuales regulan la gestión de toda la organización. Asimismo, se señala expresamente que “estos valores guían las políticas de selección de socios, técnicos y administrativos, clientes,

proveedores, selección de actores para alianzas estratégicas y principalmente para cumplir compromisos sociales, técnicos, económicos y ambientales” (Sol&Café, 2019a, p. 7).

De esta filosofía y valores surgen los objetivos estratégicos declarados formalmente en la Memoria Institucional. Los objetivos principales directamente relacionados con la cultura organizacional son los siguientes:

- “Contribuir a mejorar las condiciones de vida de los socios y colaboradores
- Contar con un equipo técnico humano capacitado y fortalecido
- Lograr la auto sostenibilidad y competitividad” (Sol&Café, 2019a, p. 7).

Como parte del Plan Estratégico se han desarrollado actividades específicas para la consecución de estos objetivos:

- “Realizar talleres de liderazgo para jóvenes emprendedores para hijos de socios
- Realizar talleres de capacitación y motivación para personas con habilidades especiales
- Realizar talleres de capacitación para mejorar la administración de la finca
- Realizar reuniones trimestrales de información financiera y de gestión a las bases
- Premiar y dar reconocimiento a los mejores productores orgánicos
- Apoyar con becas educativas a hijos de socios hábiles a través de préstamos educativos
- Realizar un curso de capacitación en gestión financiera, gestión de soportes financieros y ahorros
- Apoyar a tesistas socios e hijos de socios en cofinanciamiento de proyectos de investigación agrícola” (Sol&Café, 2014, p. 49).

Asimismo, respecto al objetivo estratégico de lograr mejores condiciones de vida en socios y colaboradores, se plantearon las siguientes estrategias:

- “Implementar planes de educación, promociones integrales de la cooperativa
- Incrementar el sentido de pertenencia del socio
- Fomentar la salud preventiva en los socios y sus familias
- Mejorar los mecanismos de gestión, representatividad de socios, delegados y directivos
- Implementar programas de apoyo social
- Implementar programas de recreación y promoción a los socios” (Sol&Café, 2014, p. 59).

Las siguientes actividades corresponden a la estrategia de implementar actividades de capacitación y entrenamiento de directivos, líderes, gerentes y colaboradores:

- “Realizar pasantías, intercambio de experiencias internas, nacionales e internacionales
- Capacitar y entrenar a colaboradores de producción, comercialización y administración
- Financiar parcialmente especializaciones y maestrías vinculadas a las actividades de la cooperativa
- Capacitación a promotores e inspectores del equipo técnico
- Curso interno a socios, directivos y colaboradores de gestión financiera básica, estratégica y apoyo a los concejos de vigilancia
- Curso de formación de formadores en temas de ahorro, inversión y soporte financiero” (Sol&Café, 2018b, p. 1).

Para acceder a los beneficios antes mencionados existen normas y directivas que deben cumplirse. Conocerlos e interiorizarlos es fundamental, ya que guiarán el comportamiento y acciones tanto de socios como colaboradores, de todos los miembros de la cooperativa en general.

Como se ha mencionado anteriormente, las capacitaciones de los colaboradores responden a las estrategias que surgen de los objetivos estratégicos de la cooperativa. Para que un colaborador pueda acceder a una capacitación se deben cumplir las siguientes principales directivas:

- “Los colaboradores deben ser estables, contratados a tiempo indefinido, con un mínimo de dos años de antigüedad. Aplica para personal de confianza y la alta dirección
- La capacitación pueden ser pasantías siempre guarden relación con el objetivo de la cooperativa, a nivel de diplomados, cursos de especialización, maestrías y/o doctorados
- El colaborador debe ser propuesto por su jefe inmediato; en el caso de la alta dirección, debe ser propuesto por el Concejo de Administración” (Sol&Café, 2018b, p. 1).

En el caso de los socios, estos deben estar hábiles y cumplir el Reglamento de Membresía y Bases (Sol&Café, 2016). La finalidad de este reglamento es normar la afiliación, transferencia y desafiliación de socios de la cooperativa. El reglamento establece algunas cláusulas importantes:

- “El socio es el pequeño productor de café, cacao, arroz o granadilla, que es aprobado por el Concejo de Administración. Debe cumplir las normas de certificación de cada empresa certificadora. Los datos de socio deben ser registrados en el Padrón de Socios de la cooperativa

- Para asociarse, el socio primero debe coordinar con una base, la cual de acuerdo con sus normas internas lo acepta y cuya decisión consta en un acta de la base. Debe llenar una solicitud, presentar constancia o título de propiedad y pago o compromiso de pago de su aporte
- Para ser un socio hábil, el socio debe cumplir con el estimado de acopio. El estimado es la cantidad de quintales de café que, luego de la inspección y evaluación técnica, la finca de un socio debe producir. El estimado de producción es el compromiso por entregar a la cooperativa
- Para ser un socio hábil, el socio debe asistir a las reuniones de base. Además, debe pagar todas sus deudas a tiempo; si es deudor, ya no es socio hábil” (Sol&Café, 2016, pp. 1 – 2).

La relación entre el gerente general y los colaboradores es una relación líder-subordinado en la que participan el gerente general de la cooperativa y todos los colaboradores de esta. Se trata de una relación que se basa en la confianza y en el espíritu de compañerismo que se ha inculcado a todos sus miembros desde la creación de la organización, pues esta relación ha posibilitado lograr las metas institucionales a lo largo de estos años. El gerente general se encarga de orientar en todo lo necesario a los colaboradores para que puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera. Los colaboradores de la cooperativa son todos aquellos trabajadores que se encuentran laborando en las diversas áreas.

2. Análisis de los estilos de liderazgo y del tipo de cultura organizacional

A continuación, se analizan los estilos de liderazgo y cultura organizacional presentes en la cooperativa Sol&Café. En primer lugar, se analizan los estilos de liderazgo predominantes para delegados y colaboradores. En segundo luego, se analizan los tipos de cultura percibidos por delegados y colaboradores. Finalmente, se realizará el análisis de relación entre el estilo de liderazgo y tipo de cultura predominante en la cooperativa.

2.1. Análisis de los estilos de liderazgo predominantes en Sol&Café

En esta parte se presentan los hallazgos del análisis cualitativo y cuantitativo sobre los estilos de liderazgo dentro de la cooperativa. Para el grupo de los delegados se consideró como líder al presidente del Consejo de Administración, quien es elegido por todos los delegados de la cooperativa a través de elecciones internas por un plazo de tres años. En el grupo de los colaboradores se consideró como líder al gerente general de la cooperativa, quien se encuentra en el cargo desde que se creó Sol&Café.

2.1.1. Análisis cualitativo

En esta parte de la investigación se presenta el análisis cualitativo de la información recolectada a través de las entrevistas en profundidad sobre las siguientes variables: concepción de liderazgo, características vinculadas con el líder, identificación del líder, naturaleza formal e informal del liderazgo, y autopercepción del rol del líder. El detalle de las variables se encuentra en la Matriz de codificación de datos cualitativos en el Anexo K.

La primera variable analizada fue *la concepción de liderazgo* que tienen los delegados y los colaboradores de la cooperativa. De acuerdo con las entrevistas realizadas, ellos asocian el liderazgo con la conducta de una persona que consideran como un referente y facilitador del trabajo. En ese sentido, el delegado 1 de la cooperativa mencionó que un líder es aquella “persona que toma la batuta para llegar a entenderse con las demás personas, para hacerlos [...] recapacitar y cambiar de mentalidad” (comunicación personal, 22 de mayo, 2019). En esa misma línea, en el ámbito empresarial, el gerente de producción, al ser consultado por la definición de liderazgo, comentó que el liderazgo alude a una “persona referente”, la cual hace bien su trabajo y no solo dice, sino que demuestra cómo hacerlo (con vocación) y que facilita el trabajo de los demás (comunicación personal, 22 de mayo, 2019).

El primer planteamiento coincide con lo señalado por Northouse (2015), quien resalta la importancia de la comunicación e influencia que ejerce el líder sobre sus seguidores. Concuera también con lo expresado por Lussier y Achua (2011), quienes enfatizan el rol del líder sobre sus seguidores para el logro de objetivos y el cambio en la organización. El planteamiento del gerente de producción e investigación agrícola se alinea con lo indicado por Theime y Treviño (2012), quienes consideran que el comportamiento del líder influye en el desempeño del grupo; en este caso, esto implica que la forma de trabajo del gerente general orienta a los colaboradores sobre cómo trabajar con vocación de servicio.

A continuación, se indagaron las *características vinculadas al líder*. En esta pregunta, la respuesta con mayor cantidad de menciones fue la calidad humana, seguida por la capacidad de escucha a los otros y el compromiso con los fines de la organización. Algunos entrevistados también mencionaron la preparación académica y el prestigio. Esta caracterización refleja los planteamientos de Fiedler (1967), Lewin (1951) y Fayol (1987), quienes resaltan las competencias, capacidades y habilidades específicas que debe tener un líder en su contexto organizacional.

Otra variable examinada fue la *identificación del líder* en la organización. Se consultó a los miembros de la cooperativa a quién consideraban como líder, mencionando al gerente general, al presidente del Consejo de Administración y a los técnicos zonales. La mayoría de los

colaboradores consultados coincidieron en que el gerente general era líder de la cooperativa, mientras que, para los delegados, algunos mencionaron al presidente del Consejo de Administración como su líder y unos pocos señalaron a los técnicos zonales. Asimismo, el presidente de Consejo de Administración, al ser consultado por la identificación de líder en la cooperativa, refirió que los directivos, delegados y gerente general son los líderes de la cooperativa (Presidente de Consejo de Administración, comunicación personal, 23 de mayo, 2019). Desde esta perspectiva, el gerente general es considerado el líder formal de la gestión administrativa de la cooperativa, mientras que el presidente del Consejo de Administración es considerado como líder formal de la gestión asociativa de la organización. Por tanto, ambos líderes serán evaluados por sus seguidores para conocer el estilo de liderazgo en el ámbito empresarial y social.

Seguidamente se investigó la *naturaleza formal e informal del liderazgo*. En la cooperativa, el liderazgo no solo se asocia con una posición formal, sino que también existe un liderazgo informal. Esto fue evidenciado por un delegado de la cooperativa, al mencionar que “los socios [...] no son ni directivos ni nada, pero se [...] nota que pueden desempeñar cualquier tipo de liderazgo. [...] Siempre hay [algunos] que destacan un poco más que los demás y creo que están aptos para tomar la batuta” (Delegado 1, comunicación personal, 22 de mayo, 2019). En esa línea, aunque esta investigación se centra en el liderazgo reflejado formalmente en la organización, en función de los roles mencionados en la sección previa, es importante tener en cuenta la dimensión informal. Adicionalmente, los colaboradores entrevistados señalaron que en el ámbito empresarial de la cooperativa es evidente que existe un liderazgo formal ejercido por los distintos directivos y gerentes de la cooperativa.

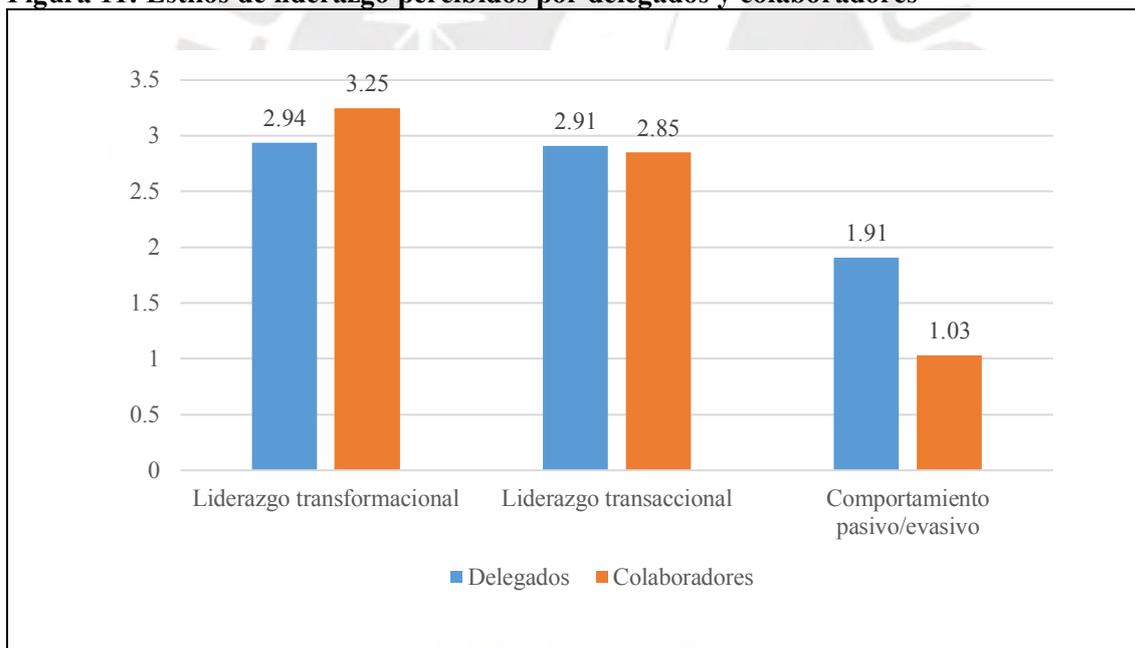
La *autopercepción de rol de liderazgo* fue el siguiente aspecto estudiado. Para ello se preguntó a los líderes formales sobre las prácticas que los constituyen como tales. Entre las respuestas se mencionaron en primer lugar la capacidad de escucha y luego la búsqueda de consenso para la toma de decisiones. En la entrevista con el gerente general, identificado como el líder de la gestión administrativa de Sol&Café, este mencionó que su rol era “mantener unido al equipo entre [las diversas] áreas” (comunicación personal, 25 de mayo, 2019), de modo que todos participen en la gestión en conjunto de la organización y no solo en su propia área, lo cual promueve que asuman responsabilidad por toda la cooperativa. Gottret, Gutiérrez y Molina (2012) resaltan que, en las empresas asociativas, los líderes deben promover el consenso para implementar las acciones necesarias para el desarrollo socio-organizativo y empresarial de la organización. En la misma línea, el liderazgo transformacional enfatiza que el líder debe crear una visión de futuro deseable, actuar en coherencia con dicha visión y crear un compromiso al respecto basado en la comunicación y su legitimidad (McShane & Von Glinow, 2010). En el

ámbito social, el presidente del Consejo de Administración define su rol con actividades vinculadas a comunicar y mantener informada a la asociación sobre los avances y decisiones internas. El testimonio del gerente general enfatiza elementos correspondientes al liderazgo transformacional, mientras que el del presidente del Consejo de Administración enfatiza elementos del liderazgo transaccional.

2.1.2. Análisis cuantitativo

Para analizar el estilo de liderazgo en los dos grupos investigados se aplicó el cuestionario MLQ 5X, el cual presenta un listado de 36 enunciados que fueron sometidos a evaluación de sus seguidores (delegados y colaboradores) mediante una escala de Likert con puntajes del 0 a 4, donde 0 implicaba “Totalmente en desacuerdo” y 4 “Totalmente de acuerdo”. Debemos mencionar que el análisis del estilo de liderazgo se realizó de forma independiente para el grupo de delegados y colaboradores debido a que cada grupo cuenta con un líder distinto. En la Figura 11 se observan los resultados de cada estilo de liderazgo, percibido por cada grupo analizado.

Figura 11: Estilos de liderazgo percibidos por delegados y colaboradores



En la Figura 11 se aprecian los promedios generales de los estilos de liderazgo para cada grupo. A primera vista, se puede apreciar que el estilo de liderazgo predominante en ambos grupos es el liderazgo transformacional. Sin embargo, en los siguientes párrafos se describe a profundidad lo hallado en los grupos de delegados y colaboradores.

En el caso del liderazgo organizacional percibido para delegados, como se puede observar en la Tabla 14, los resultados del análisis muestran que el liderazgo transformacional y el

liderazgo transaccional son los estilos más percibidos en este grupo, pues ambos tienen un puntaje promedio similar. Las desviaciones estándar para ambos estilos de liderazgo indican que existe una baja variabilidad en los datos. Si bien el liderazgo transaccional tiene una variabilidad ligeramente menor con respecto al liderazgo transformacional, esto revela que el liderazgo del presidente del Consejo de Administración es percibido por los delegados en algunas ocasiones como transaccional y en otras como transformacional. Sin embargo, este resultado debe ser tomado con cautela y de manera indiciaria porque, tal como se mencionó en la sección 7. *Limitaciones de la investigación* del capítulo anterior, el alfa de Cronbach para el estilo de liderazgo transaccional no es sólido.

Tabla 14: Liderazgo desde perspectiva delegados

Liderazgo	Media	Desviación estándar
Influencia Idealizada-Atributos	3.158	0.501
Influencia Idealizada-Comportamientos	3.066	0.576
Motivación Inspiracional	3.289	0.303
Estimulación Intelectual	2.618	0.516
Consideración Individualizada	2.421	0.500
Liderazgo Transformacional	2.911	0.333
Recompensa Contingente	2.947	0.329
Gestión Por Excepción Activa	2.882	0.561
Liderazgo Transaccional	2.914	0.326
Gestión Por Excepción Pasiva	1.118	0.580
<i>Laissez-faire</i>	2.697	0.743
Liderazgo Pasivo/evasivo	1.908	0.330

*Tamaño de la muestra: 19 delegados.

Esta naturaleza dual del liderazgo no se contrapone al Modelo de Liderazgo de Rango Completo, el cual postula que un mismo líder puede adoptar conductas propias de estilo transformacional o transaccional de acuerdo con su interpretación propia de la situación, contexto, subordinados y tareas (Avolio & Bass, 2004). Este planteamiento teórico es reforzado por los hallazgos del análisis interno de la cooperativa, los cuales evidencian una condición dual en la organización, con una orientación tanto empresarial como social. Esta característica particular podría influir sobre los estilos de liderazgo requeridos para dirigir esta organización. Asimismo, a partir de estos resultados podríamos inferir que los delegados perciben al presidente del Consejo de Administración como una persona inspiradora (liderazgo transformacional), pero también como alguien que demuestra ser capaz de orientarlos estratégicamente al cumplimiento de sus metas de producción, supervisarlos y organizarlos (liderazgo transaccional).

La literatura empírica revisada incluye varios estudios (Jiménez, 2004; Altuna & Urteaga, 2013; Martínez et al., 2016; Galarza et al., 2017) que analizan los estilos de liderazgo en

organizaciones sociales o cooperativas en los sectores de educación, bancario, servicios, entre otros, en los cuales se halló que predomina el liderazgo transformacional. Sin embargo, de acuerdo con los resultados presentados, la cooperativa Sol&Café parece plantear una diferencia pues dos estilos de liderazgo, el transformacional y el transaccional, tienen similar nivel de incidencia.

El análisis de los componentes medidos dentro de cada estilo de liderazgo se aprecia en la Tabla 14. Dentro del liderazgo transformacional resalta la motivación inspiracional, lo cual refleja la capacidad del presidente del Consejo de Administración para motivar, desafiar y animar a los delegados a alcanzar la visión de futuro planteada para la cooperativa. En este punto es importante señalar que la visión, misión y objetivos de la cooperativa se encuentran formalizados en los planes estratégicos, los cuales son actualizados anualmente a través de talleres participativos en los que concurren los representantes de los ámbitos ejecutivos y sociales, es decir los colaboradores y los delegados. En ese sentido, se puede inferir que tener una planificación estratégica formalizada y socializada con todos los miembros de la cooperativa, en la que se detallan las metas organizacionales, además de un comportamiento que motive a lograr esas metas, resulta beneficioso para los delegados y facilita el ejercicio de un liderazgo transformacional.

En el caso del liderazgo transaccional destaca la conducta de recompensa contingente, es decir, la claridad con la que los delegados conocen el reconocimiento que obtendrán por cumplir con sus objetivos. En este punto cabe resaltar que en la cooperativa existen diversos servicios que apoyan el crecimiento y desarrollo de los asociados como préstamos para capital de trabajo, subvenciones para estudios, convenios educativos y planes de salud, entre otros (Sol&Café, 2019a). También existen reconocimientos y premios para los socios que cumplan con estándares de calidad superiores de manera consecutiva, los cuales incluyen máquinas para producción de café, préstamos o viajes al extranjero para asistir a ferias de café (Gerente de producción e investigación agrícola, comunicación personal, 22 de mayo, 2019). Por tanto, de acuerdo con el análisis previo, se rechaza la hipótesis 1 que indica que el estilo de liderazgo transformacional es percibido como predominante para los delegados.

En el caso de los colaboradores, como se observa en la Tabla 15, predomina el liderazgo transformacional, con una desviación estándar baja que sugiere que hay mayor consenso en las respuestas. Conviene recordar que el liderazgo transformacional caracteriza al líder como un agente transformador, que ejerce influencia en los colaboradores y promueve el logro de los objetivos a través de la comunicación de una visión optimista del futuro, desempeñando el rol de maestro y mentor (Bass, 1985; Lussier & Achua, 2011). La información proporcionada en las

entrevistas por los colaboradores encargados de los órganos de primera línea (gerentes y administrador) confirma que el estilo de liderazgo transformacional está presente en el gerente general.

Tabla 15: Liderazgo desde perspectiva colaboradores

Liderazgo	Media	Desviación estándar
Influencia Idealizada-Atributos	3.646	0.296
Influencia Idealizada-Comportamientos	3.311	0.310
Motivación Inspiracional	3.500	0.331
Estimulación Intelectual	3.061	0.386
Consideración Individualizada	2.726	0.580
Liderazgo Transformacional	3.249	0.233
Recompensa Contingente	2.963	0.417
Gestión Por Excepción Activa	2.738	0.509
Liderazgo Transaccional	2.851	0.372
Gestión Por Excepción Pasiva	1.110	0.698
<i>Laissez-faire</i>	0.945	0.699
Liderazgo Pasivo/evasivo	1.027	0.633

*Tamaño de muestra: 41 delegados.

El hallazgo de que en el ámbito empresarial de la cooperativa se percibe un liderazgo de tipo transformacional concuerda con los estudios empíricos sobre liderazgo realizados en diversas cooperativas en los distintos sectores referido en las secciones previas (Jiménez, 2004; Altuna & Urteaga, 2013; Galarza, et al., 2017; Martínez, et al., 2016). En este punto conviene resaltar que, a pesar de que la cooperativa cuenta con planes formalizados de líneas de carrera, actividades de reconocimiento y subvenciones para estudios, entre otros beneficios (Gerente de producción e investigación agrícola, comunicación personal, 22 de mayo, 2019), correspondientes a un estilo de liderazgo transaccional, los colaboradores parecen reconocer y valorar más las conductas con orientación transformacional del gerente general.

Al desagregar los componentes por cada estilo de liderazgo, dentro del liderazgo transformacional resaltan la influencia idealizada-atributos y la motivación inspiracional. La primera se refiere al grado de admiración, respeto y confianza (Avolio & Bass, 2004) que los colaboradores le atribuyen al gerente general. Es importante señalar que los colaboradores entrevistados reconocieron cualidades en el líder que sugerían admiración y orgullo por el trabajo conjunto realizado y la visión que tenía de la cooperativa. La motivación inspiracional alude a la visión optimista de la cooperativa que el gerente general proyecta y es compartida por todos los colaboradores entrevistados. Conviene tener en cuenta que el gerente general ha documentado formalmente en los planes estratégicos anuales y comunicado la visión de la cooperativa para que sea adoptada e interiorizada por todos los colaboradores. En ese sentido, el gerente general es un

agente transformador que conduce a la cooperativa y proyecta una visión y orientación estratégica. En conclusión, el análisis precedente sugiere aceptar la hipótesis 2 referida a que el estilo de liderazgo transformacional es percibido como predominante por los colaboradores de la cooperativa Sol&Café.

2.2. Análisis del tipo de cultura organizacional predominante en Sol&Café

En el presente apartado se muestran los hallazgos tanto del análisis cualitativo como del análisis cuantitativo con respecto a las percepciones sobre el tipo de cultura predominante en la cooperativa para los dos grupos estudiados.

2.2.1. Análisis cualitativo

Este análisis se centró en las perspectivas de los actores respecto a las siguientes variables: características que definen la cultura organizacional, importancia de la cultura organizacional dentro de la cooperativa, comunicación dentro de la cooperativa, valores, razones para formar parte de la cooperativa, la definición de éxito, motivos por los cuales se cumplen las metas y elementos que mantienen unida a la cooperativa. El detalle de los variables se encuentran la Matriz de Codificación de variables cualitativas en el Anexo K.

La primera variable analizada se refiere a las *características que definen la cultura organizacional*. Se mencionaron trece características, entre las que destacaron el trato horizontal que reciben todos los socios y colaboradores, las facilidades que proporciona la organización para el trabajo, y la cooperación que existe entre socios y colaboradores. También se destacó la confianza que existe entre todos los miembros de la cooperativa, el diálogo y comunicación entre los colaboradores y los socios para evitar inconvenientes y eventuales perjuicios para los miembros de la organización. Otras características de la cultura organizacional que fueron mencionadas con menor frecuencia fueron la credibilidad de la gestión, la transparencia en los procesos, el énfasis en la calidad, la preparación del trabajo, el buen clima organizacional y la vocación de servicio de los colaboradores. Al respecto, el gerente general comentó: “[...] nosotros estamos entendiendo que nuestro trabajo es un servicio: servicio de comercialización, servicio de acopio, servicio de asistencia técnica. Es un servicio, y el servicio se basa en [...] cómo te presto un servicio” (comunicación personal, 24 de mayo de 2019), enfatizando así que la forma en que se prestan estos servicios denota la calidad que forma parte de los valores que guían la cooperativa.

Luego se indagó la *importancia de la cultura organizacional dentro de la cooperativa*. Se reportaron seis consideraciones. En primer lugar, se señaló que la cultura organizacional es importante porque mantiene unidos a los socios quienes son a la vez, como lo señala el gerente

general, inversionistas (de recursos y tiempo), clientes (de los servicios) y financistas (pues en ocasiones dejan sus productos a crédito) (comunicación personal, 25 de mayo, 2019); en estas interacciones se manifiesta la cultura organizacional de la cooperativa. Esto se relaciona con lo planteado con Schein (2010) quien señala que la cultura refleja la forma en que se desarrolla el trabajo, la mecánica para llevar a cabo todas las funciones existentes al interior de la organización y la forma cómo se relaciona con los actores externos. Lo anterior se ve reforzado por los comentarios del administrador, quien afirmó lo siguiente: “Yo puedo tener objetivos [...] o ambiciones personales, pero dejamos un poco eso para poder avanzar en el trabajo [conjunto] que tenemos” (comunicación personal, 25 de mayo, 2019). Otro aspecto mencionado fue la relevancia de la cultura organizacional para la relación de la cooperativa con terceros, pues les ha permitido establecer relaciones de largo plazo con sus clientes actuales y con las empresas que brindaron el soporte financiero cuando este fue requerido. Finalmente, se destacó que la cultura fomenta el compromiso de los socios y los colaboradores con la cooperativa.

La *comunicación existente en la cooperativa* fue la siguiente variable estudiada, con énfasis en aquella que se realiza hacia los socios miembros de Sol&Café. Se refirieron ocho aspectos. El aspecto más mencionado fue la forma en que se realiza la comunicación, pues se busca que ésta sea lo más comprensible posible, dinámica y honesta, como lo señaló el presidente del Consejo de Administración, “[...] antes lo hacíamos [reunirnos para comunicar resultados]base por base. Nos demorábamos un montón de tiempo. Ahorita [...] hacemos grupos de bases para [...] para facilitar [la comunicación]” (comunicación personal, 23 de mayo, 2019). La responsabilidad de estas comunicaciones recae directamente en los delegados, quienes deben informar a los socios sobre todos los acuerdos y medidas tomadas en las reuniones. También es responsabilidad del Consejo de Administración brindar información a todos los socios sobre los temas que se van trabajando dentro de la cooperativa. El contenido de las comunicaciones incluye, principalmente, las cantidades de café que se van recaudando, el destino final de la producción, cuestiones técnicas, metodologías aplicadas y mejoras realizadas, entre otros. El gerente de producción manifestó: “les explicamos [a los socios] las estrategias: políticas de acopio, capitalización, estados de resultados, estados financieros” (comunicación personal, 22 de mayo, 2019). En cuanto a la periodicidad de las comunicaciones, los entrevistados mencionaron que hay reuniones ordinarias cada tres o cuatro meses (o extraordinarias si fuese necesario), donde participan todos los socios. Por otro lado, la comunicación con los socios se lleva a cabo mediante reuniones tanto en la sede principal de la cooperativa como en espacios cercanos a donde se produce el café, para permitir la descentralización de las reuniones y facilitar la asistencia. Todo este esfuerzo comunicacional es importante para mantener informados permanentemente y poder escuchar a los socios, así como para adoptar decisiones en conjunto.

Seguidamente se consultó sobre los *valores* presentes en la cooperativa. Entre los valores más reportados figuran la solidaridad, equidad, ayuda mutua, responsabilidad, puntualidad, respeto y honestidad. Estos valores son practicados por todos, desde el encargado de seguridad hasta el gerente general. Otros valores mencionados con menor frecuencia fueron el compañerismo, la veracidad, el bien común, la igualdad, la democracia y la vocación de servicio. Varios entrevistados enfatizaron que la vocación de servicio es una piedra angular en las actividades de Sol&Café. Estos valores son comunicados cada vez que se integra un nuevo miembro a la cooperativa y son recalcados en cada una de las reuniones que se llevan a cabo a lo largo del año. Como manifestó el presidente del Consejo de Administración, en esas reuniones “[...] guardamos un espacio para ir hablando de cada valor de la cooperativa. Los talleres también son espacios donde aprovechamos para conversarlo entre todos” (comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

Otra variable estudiada fue la *razón por la cual se decidió formar parte de Sol&Café*, como socio o como colaborador. Entre las principales razones para decidir asociarse a la cooperativa se indicaron los beneficios que proporciona, incluyendo asistencia técnica, fondos y créditos, buen trato de los colaboradores, pasantías pagadas dentro o fuera del país, atención gratuita en salud dentro del local, proyectos con entidades públicas, entre otras. Por su parte, los colaboradores señalaron como razones la estabilidad laboral, las oportunidades de crecimiento, la sensación de unidad, las constantes capacitaciones y la buena remuneración, entre otras. El gerente de comercio exterior enfatizó la integración interna a pesar de algunas diferencias entre los colaboradores: “hay mucha gente joven, así que se complementan muy bien con las personas un poco adultas” (comunicación personal, 25 de mayo, 2019). Asimismo, el gerente de producción e investigación agrícola indicó que las capacitaciones son permanentes y tienen la oportunidad de realizar pasantías en el exterior. Al respecto, comentó: “Sol&Café me ayudó a hacer parte de una maestría en innovación agraria en la Agraria de La Molina. Otro beneficio son pasantías. Nos vamos a otros países a ver otras experiencias; luego acá lo vemos y lo vamos mejorando” (comunicación personal, 22 de mayo, 2019).

Otra variable analizada estuvo relacionada con la *definición de éxito* para los entrevistados. Gran parte de los entrevistados, entre ellos el gerente general, gerente de producción e investigación agrícola y el administrador, al ser consultados sobre el significado de éxito para la cooperativa, manifestaron que el éxito consistía en ver el crecimiento y desarrollo humano de los colaboradores. En palabras del gerente de producción e investigación agrícola, el significado de éxito es:

Mejorar su calidad de vida, a cumplir sus metas sus objetivos, eso es el éxito finalmente. Si [un socio] tiene un hijo estudiando en La Católica, en la universidad donde están ustedes, es un factor de éxito. Si los socios mañana se van de vacaciones a otro país, es un factor de éxito. Si tienen una casa bellísima, donde puedes ir a descansar o ellos descansan muy contentos, entonces es un factor de éxito (comunicación personal, 22 de mayo, 2019).

Asimismo, al ser entrevistado, el delegado 1 también mencionó que el éxito para la cooperativa también era ver hasta dónde se había llegado (comunicación personal, 22 de mayo, 2019).

Del mismo modo, se consultó sobre la variable *motivo por el cual se cumplen las metas en la cooperativa*. Esta variable hace referencia a las responsabilidades que tiene cada actor clave en la cooperativa. En el caso de los delegados entrevistados, en primer lugar, ellos indicaron que cumplen sus responsabilidades y metas de producción para el acopio, entre otros, porque eso los convierte en socios hábiles; es decir, tienen acceso a un abanico de beneficios en diferentes aspectos. En segundo lugar, cumplir las metas en la cooperativa y lograr productos de calidad destacada representa una oportunidad de recompensas atractivas para los socios. En el primer caso, de no cumplir con los compromisos y responsabilidades, se convertirían en socios inhábiles, lo cual significaría perder el acceso a los diferentes beneficios, que van desde la asistencia técnica respecto a las actividades agrícolas hasta el acceso a fondos o créditos (asistente de almacén, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Del mismo modo, el delegado 1 agrega que cumplir con las metas y compromisos de la cooperativa significa también participar de las actividades, reuniones, asambleas, entre otras, así como cumplir con las obligaciones financieras producto de los créditos otorgados por la cooperativa. De aquí se desprende la importancia no solo de cumplir con los estimados de producción, sino también de ser un miembro que participe activamente de las reuniones de las bases sociales, donde se comparten y se ponen en evidencia los valores cooperativos (comunicación personal, 22 de mayo, 2019).

Respecto al segundo motivo, se puso en evidencia que cumplir con el estimado de producción y con una calidad sobresaliente posibilita poder participar de premiaciones por la calidad de los productos. Esto constituye una motivación para que los socios se esfuercen en el cuidado de sus cultivos. El delegado 1 sostiene lo siguiente respecto a estos incentivos:

[En] la cooperativa, [...] los socios que tienen los primeros puestos en café tienen pasantías, nacionales o al extranjero, todo pagado con sus esposas. Es una forma de incentivar y llegar al productor; los motiva a esforzarse. Y los que están en el décimo lugar así, o más atrás, les dan despulpadoras, o hasta módulos, y los que están en

biohuertos, herramientas. Ese es un incentivo de la cooperativa (comunicación personal, 22 de mayo, 2019).

La última variable consultada se refiere a los *elementos que mantenían unida a la cooperativa*. Las respuestas más destacadas por parte de los delegados fueron la transparencia, comunicación, la humanidad, la cordialidad, el compromiso, la forma en que se relacionan los trabajadores con los socios y la confianza. Así, el delegado 1 sostuvo que:

Hay un grupo humano muy grande y eso parece ser la base fundamental, porque lo demás, es cuestión de precio, que es cosa económica... La humanidad, el compromiso que hay en la cooperativa, son puntos importantes. Hay que ponerse la camiseta [...] de la cooperativa (comunicación personal, 22 de mayo, 2019).

Respecto a los colaboradores entrevistados, las principales respuestas sobre esta variable fueron el desarrollo del socio internamente, los resultados positivos de la gestión, el acceso a mercados, la mejora de la rentabilidad del socio, la “profesionalización” del equipo administrativo, entre otros. Esto se evidencia en la declaración del gerente general:

Creo que también algunos resultados positivos de gestión [es lo que mantiene unida a la cooperativa], porque, no sé si ustedes han visto la historia, hemos capitalizado fácil en 10 años. Somos la segunda organización. Nuestra estrategia básica no es crecer en socios sino desarrollar al socio internamente (comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

Las citas anteriores reflejan la forma en que se complementan las percepciones sobre los elementos que mantienen unida a la cooperativa. Por un lado, se tiene la perspectiva de que la transparencia de la gestión y la comunicación generan confianza y compromiso entre socios y colaboradores y, por otro lado, se enfatiza la claridad de la gestión y sus resultados, la comunicación, el beneficio para los socios y, sobre todo, el énfasis en el desarrollo y el fomento de la educación de los mismos socios. Asimismo, los entrevistados resaltaron que el sentimiento de unidad involucra a todos los niveles de la organización, pues todos se conocen y comparten, y se experimenta un ambiente familiar. Además, es un espacio donde se pueden plantear nuevas ideas, ejecutarlas y demostrar que pueden funcionar en beneficio de todos.

2.2.2. Análisis cuantitativo

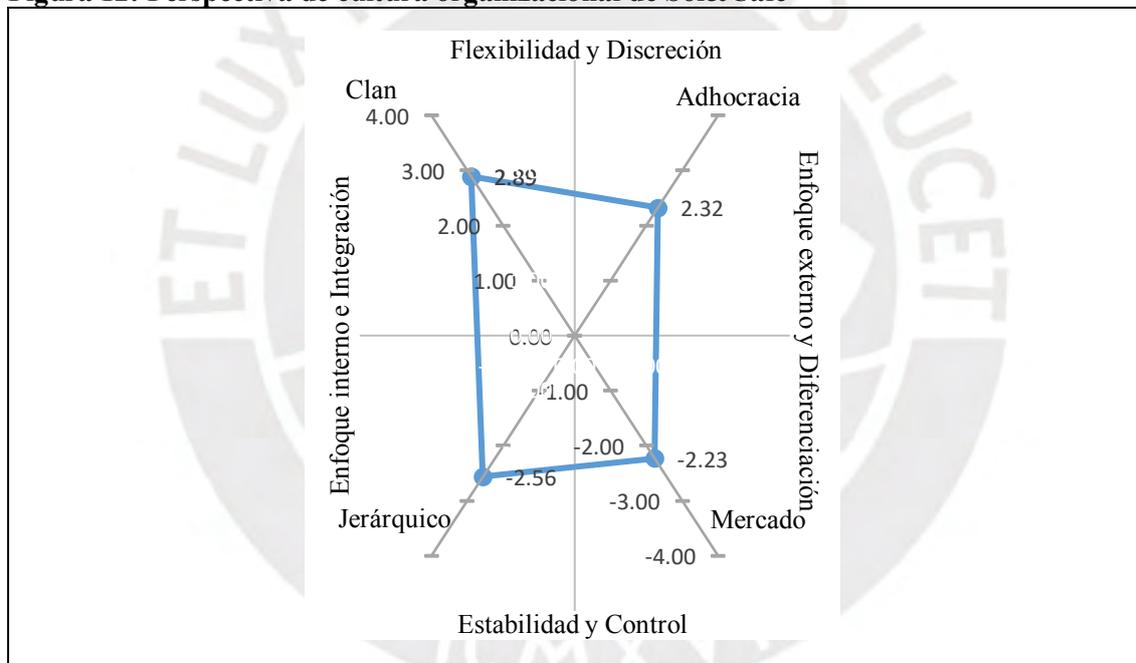
Para analizar la cultura organizacional, se aplicó el instrumento OCAI, el cual propone 6 bloques de preguntas con 4 enunciados cada uno, en los cuales los miembros asignaron una valoración del 1 al 10 para cada enunciado, con la restricción de que cada bloque de 4 enunciados sume en total 10 puntos (ver Anexo J). En los siguientes párrafos se describirá la cultura, en primer lugar, desde la perspectiva de los miembros de toda la cooperativa, en segundo lugar,

desde la percepción de los delegados y finalmente desde la percepción de los colaboradores de la cooperativa. Para los miembros de la cooperativa, delegados y colaboradores, como se puede apreciar en la Tabla 16 y en la Figura 12, el tipo de cultura que predomina es la cultura de clan. Asimismo, se observa que la desviación estándar muestra valores medios lo cual indica que los resultados han presentado mediano nivel de dispersión. A pesar de esta dispersión media se concluye que existe una evidente predominancia de la cultura tipo clan.

Tabla 16: Datos estadísticos de cultura en Sol&Café

Cultura	Media	Desviación estándar
Clan	2.89	0.52
Adhocracia	2.32	0.45
Jerárquico	2.56	0.44
Mercado	2.23	0.51

Figura 12: Perspectiva de cultura organizacional de Sol&Café



Estos hallazgos coinciden con los estudios realizados por Álvarez et al. (2017), donde una sede de la empresa agroindustrial ubicada en Chíncha percibe al igual que la cooperativa Sol&Café, una cultura de clan. Asimismo, la literatura nos indica que, en este tipo de culturas, se resaltan los valores de cooperación y existe un criterio de éxito orientado hacia el desarrollo humano de sus miembros, características que son a su vez hallazgos encontrados en el análisis cualitativo realizado, donde sus propios miembros señalan que el éxito para la cooperativa está determinado por el crecimiento y desarrollo de sus miembros. En este punto es importante señalar que la cooperativa Sol&Café cuenta con diversas certificaciones de comercio justo, lo cual

asegura que los productores mejoren constantemente su calidad de vida. Por tanto, con base en el análisis previo, se rechaza la hipótesis 3 que señala que la cultura de mercado predomina en la cooperativa Sol&Café.

Con respecto a la cultura organizacional percibida por los delegados de la cooperativa Sol&Café, como se aprecia en la Tabla 17, se observa que los valores más puntuados pertenecen a la cultura de clan y en segundo término la cultura de mercado, con desviaciones estándar de valores bajos para ambos tipos de cultura, lo cual sugiere que no existe mucha variabilidad en las respuestas de los delegados entrevistados. Los resultados de la tabla muestran que existe bastante proximidad en los puntajes promedio correspondientes a la cultura de clan y de mercado.

Tabla 17: Tipo de cultura desde la perspectiva de los delegados

Cultura	Media	Desviación estándar
Clan	2.69	0.40
Adhocracia	2.22	0.32
Mercado	2.64	0.36
Jerárquico	2.43	0.44

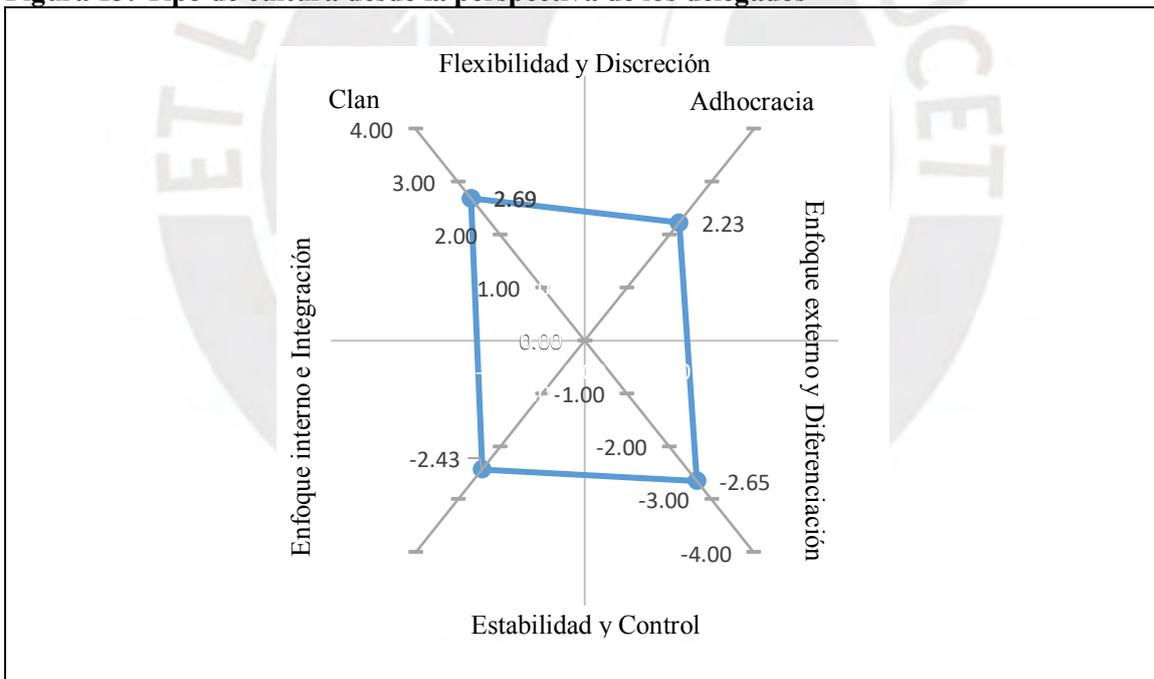
Para conocer la existencia de diferencias significativas entre ambos tipos de cultura y así determinar una predominancia absoluta del tipo de cultura percibido, se aplicó la Prueba de Mann-Whitney. El resultado de esta prueba (ver Anexo M) evidenció, con una significancia de 0.603 que no existe un predominio de tipos de cultura para delegados, es decir, en ocasiones puede percibirse con mayor intensidad una cultura de tipo clan y en otras ocasiones una cultura de tipo mercado. Este hallazgo es interesante debido a que, desde la perspectiva de los delegados, en la cooperativa prevalecen las culturas de clan y de mercado. Esto afianza la reflexión previa en cuanto a que, para este grupo, el fomento de un entorno familiar y el enfoque en el logro de resultados son aspectos con similar importancia.

Estos datos reflejan que para los delegados, en la cooperativa existe un sentido de familia donde los miembros cooperan entre sí con compromiso y conciben el desarrollo humano y participación de los asociados como criterio de éxito (Cameron & Quinn, 2011). Esta caracterización propuesta por los autores del instrumento se ve reforzada por las manifestaciones del gerente general, el gerente de producción e investigación agrícola y el asistente de almacén, quienes consideran como éxito para la cooperativa ver el desarrollo humano de sus socios. Asimismo, la segunda cultura que predomina de forma iterativa para los delegados es la cultura de tipo mercado. Este tipo de cultura nos indica que, para los delegados, al interior de la cooperativa existe una orientación hacia la competencia y que los valores que impulsan a los delegados son el logro de objetivos y mayor rentabilidad (Cameron & Quinn, 2011). Estas propuestas teóricas se ven reforzadas por las manifestaciones realizadas por el delegado 1, quien

señala que los miembros asociados se encuentran en una mejora constante de sus niveles de calidad porque ello les permite genera mejores ingresos.

El Modelo de Valores de Competencia de Cameron y Quinn (2011), proponen dimensiones para ubicar a los tipos de cultura percibidos por los delegados. Como se muestra en la Figura 13, la cultura tipo clan se ubica en el extremo superior del plano, donde se valora la integración y trabajo al interior de la organización y, a su vez, la capacidad de la organización de adaptarse al cambio del entorno. En el caso de la cultura tipo mercado, se encuentra ubicada en el extremo inferior derecho del plano, donde se valora más tener el foco de sus actividades y lograr metas. Es importante mencionar que los delegados, se desenvuelven en un contexto que por un lado, les inculca valores cooperativos de solidaridad, cooperación, responsabilidad, transparencia, entre otros, y por el otro, les alienta a una mejora continua de su calidad de productos, de manera que les permita percibir mayores ingresos económicos. La existencia de ambas orientaciones internas puede propiciar la existencia de dos culturas de clan y mercado, las cuales conviven de forma armónica y permite el crecimiento de sus miembros.

Figura 13: Tipo de cultura desde la perspectiva de los delegados



En este sentido, se podría inferir que la predominancia de las culturas de clan y de mercado, según la perspectiva de los delegados, son un reflejo de la naturaleza dual de las empresas cooperativas que involucra los ámbitos social y empresarial. Así, por un lado, los socios y sus respectivos delegados tienen objetivos en común que son guiados por los valores cooperativos subyacentes en la organización, de acuerdo con los cuales los socios conforman una comunidad y toman decisiones en las asambleas y reuniones periódicas. Por otro lado, los mismos

socios y delegados son accionistas y proveedores a la vez, ya que esperan una capitalización de los fondos invertidos como capital social para el funcionamiento de la cooperativa, y rentabilidad por la venta de sus productos, respectivamente.

Al respecto, desde el marco del Modelo de los Valores en competencia (Cameron y Quinn (2011), la cultura de clan, el tipo de cultura con mayor media en el caso, se ubica en el cuadrante superior izquierdo, la cual tiende a un enfoque interno e integración en el eje horizontal; y a la flexibilidad y discreción en el eje vertical. Respecto al enfoque interno, los resultados pueden reflejar que los delegados perciben que la colaboración, la cooperación, la ayuda mutua, la comunicación, el compromiso, el desarrollo de los mismos socios, entre otros, ponen en evidencia que el foco para el éxito se encuentra al interior de la cooperativa. En este sentido, es importante que los socios mejoren su calidad de vida, la técnica para los cultivos y el cuidado de estos, la inversión de tiempo y esfuerzos en su formación, la educación de los hijos de los socios con una visión de largo plazo, etc. Esta filosofía se ve reflejada en el relacionamiento a todo nivel en la cooperativa y el sentido de familia propio de este tipo de cultura. Del mismo modo, la orientación hacia la integración pone en evidencia que el consenso y la unidad son valorados en este tipo de cultura.

Asimismo, en el eje vertical, la cultura tipo clan tiende hacia la flexibilidad y la discreción. Es decir, debido a que el foco de las actividades en la cultura tipo clan está centrado en el ámbito interno de la organización, es fundamental el desarrollo de los socios, así como su compromiso y participación (Cameron & Quinn, 2011). Así, se tiende hacia la flexibilidad en relación con un trato cercano y directo con los demás miembros de la cooperativa. Igualmente, es la forma de comunicación la que permite que surja el compromiso genuino de los delegados, ya que las propuestas de mejora o inquietudes que recogen de sus propias bases sociales son comunicadas a sus respectivos líderes, y se atienden como parte de su gestión al interior de la cooperativa. En otras palabras, es la apertura a la comunicación, la cercanía que se percibe en la cooperativa, las propuestas y acuerdos que se abordan en las reuniones periódicas, la forma orgánica y adaptable que puede tener la cooperativa para responder a las diferentes situaciones y contextos, desde el punto de vista de los delegados, los que reflejan la orientación hacia la flexibilidad, como un rasgo característico de la cultura tipo clan, desde el ámbito social.

La flexibilidad organizacional también puede estar vinculada a la forma en que la cooperativa responde a las necesidades de sus socios. Por ejemplo, se ha contemplado brindar el servicio de hospedaje, con un subsidio del 50% a los delegados y los socios, que residen lejos de la cooperativa, en una zona estratégica ubicada en San Agustín con amplias áreas para el secado

de café (a pocos minutos de las oficinas de la cooperativa), debido a que se identificó la necesidad de hospedarse en temporada de campaña.

Como se ha mencionado anteriormente, los resultados de la investigación también arrojaron la predominancia de la cultura de mercado, siendo el tipo de cultura con la segunda media más alta, similar a la cultura de clan. Al respecto, es interesante resaltar que la cultura de clan es diagonalmente opuesta a la cultura tipo mercado, la cual se ubica en el cuadrante inferior derecho.

La cultura de mercado tiende, en el eje horizontal, hacia el enfoque externo y diferenciación, y hacia la estabilidad y control en el eje vertical. Respecto a este último, Cameron y Quinn (2011) señalan que en el extremo inferior del eje vertical se encuentra la dimensión de estabilidad y control de la cultura organizacional. Es precisamente esta dimensión hacia la que se orienta la cultura de mercado. Debido a que la cooperativa comercializa el café de los pequeños productores con el respaldo de certificaciones de calidad de productos orgánicos, comercio justo, café practice, Rainforest, entre otras pruebas de calidad, que exigen determinados rendimientos, el control y el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en la cooperativa son fundamentales para brindar estabilidad y vigencia de la cooperativa. Como indica el asistente de almacén, quien también es socio de la cooperativa desde 2011, cada una de estas certificaciones y su combinación representan un beneficio para socio con relación al precio que le pueden pagar en la cooperativa. Es decir, a mayores certificaciones y mayor calidad del café, es mayor el precio que se paga al socio: “Desde que uno inicia como socio, te acepta la base, te acepta la cooperativa, inicias con dos sellos: lo que es comercio justo y símbolo del pequeño productor” (comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

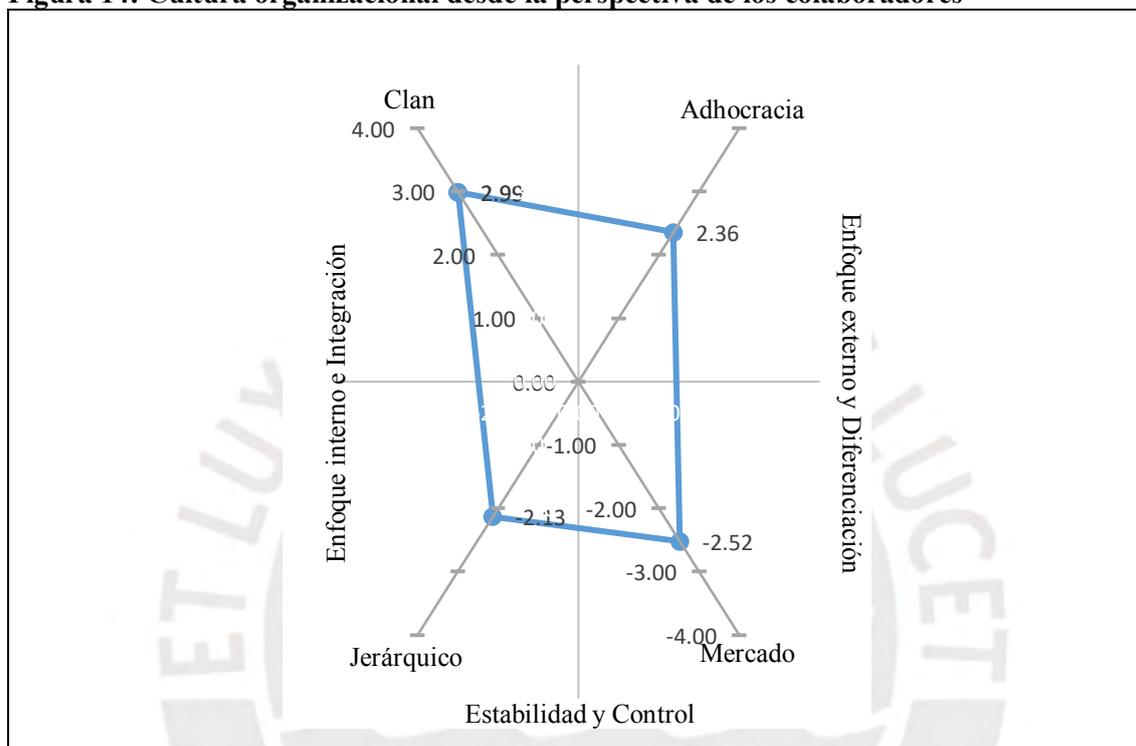
Del testimonio anterior se desprende que el incentivo para tener mejores cultivos, así como para efectuar los cuidados respectivos como utilizar insumos orgánicos, por ejemplo, forma parte del sello de calidad de la cooperativa, y es transversal, tanto en el ámbito social como en el empresarial. Asimismo, el respectivo control de la producción destinada al acopio, así como los procesos internos para la medición de la calidad (tanto de las prácticas de cultivo como de los productos y el monitoreo periódico de la mejora en el estilo de vida del socio) forman parte también del criterio de efectividad en la cooperativa, lo cual se traduce en mayor estabilidad para esta.

Para el caso de los colaboradores, en la Tabla 18 y Figura 14, se observa que la cultura de clan tiene la mayor puntuación, con una desviación estándar media, lo cual sugiere que la cultura de clan es percibida como predominante para este grupo analizado.

Tabla 18: Cultura organizacional desde la perspectiva de los colaboradores

Cultura	Media	Desviación estándar
Clan	2.988	0.542
Adhocracia	2.362	0.499
Mercado	2.517	0.468
Jerárquico	2.134	0.515

Figura 14: Cultura organizacional desde la perspectiva de los colaboradores



Estos resultados revelan que en la dinámica empresarial que se experimenta al interior de la cooperativa, se valora mucho el trato horizontal, sentido de familia y valores compartidos. En ese sentido, de acuerdo con las dimensiones propuestas por Cameron y Quinn (2011), la cultura de clan, como lo señala la Figura 14, está ubicada en el cuadrante superior izquierdo de la primera dimensión del eje horizontal, que hace referencia a la importancia de la cohesión e integración de los miembros. Asimismo, en la segunda dimensión del eje vertical, la cultura de clan está ubicada en el extremo superior, el cual corresponde a los criterios de flexibilidad y discreción, donde la organización cuenta con la capacidad de adaptación y de cambio ante diversos escenarios.

Es importante mencionar que, de acuerdo con el análisis cualitativo, se encontró que la mayoría de los colaboradores entrevistados, así como el gerente general, consideraron que la cooperativa era un lugar donde primaba el sentido de familia y compañerismo, donde cada uno conocía sus funciones y las cumplía a cabalidad. Esto se debe a que, en la cultura de clan, que tiende hacia la flexibilidad como organización, si bien la apertura, la cercanía y el sentido de

familia se manifiestan en las formas de relacionar, también es el compromiso y la lealtad lo que permite que lo anterior se mantenga. Son relaciones de confianza y profesionalismo. En este sentido, como indican Cameron y Quinn (2011), el criterio de éxito en la cultura de clan es desarrollar un ambiente de trabajo agradable, donde capacitar a los colaboradores y facilitar su participación, compromiso y lealtad son fundamentales. Al respecto, el gerente general sostuvo lo siguiente:

Hablamos siempre de trabajo familiar; hablamos siempre de que el trabajador no es un trabajador acá; el técnico no es un trabajador, es un colaborador. Tratamos de que eso no se haga, que se separen las cosas. Tratamos de generar un espacio de preparación permanente, sabemos que debemos ser competitivos, el mercado nos obliga [...] tratamos de hacer un camino. En resumen, nos interesa mucho la parte humana; más que resultados puros nos interesa la parte humana. [...] Nosotros aquí tratamos de que la gente se sienta bien, nos tratamos de manera muy amical y eso lo intentamos, pero sin descuidar que tenemos que tener resultados. O sea, eso no significa que nos tiremos todos al abandono y que somos todos aquí amigos. Igual hay tema ahí de responsabilidades claras y decimos [que] la cooperativa no solo busca resultados, porque es sin fines de lucro, pero tampoco tiene ánimos de pérdida (comunicación personal, 24 de mayo, 2019).

El comentario anterior refleja con precisión que la cultura de clan en el ámbito empresarial es fomentada y liderada por el gerente general. Esto se manifiesta en la percepción de los colaboradores encuestados, cuyos resultados arrojaron la predominancia de este tipo de cultura en la cooperativa. Finalmente, es importante rescatar que la confianza, el compromiso y el desarrollo de las personas es fundamental en la cooperativa Sol&Café, tanto desde la perspectiva de los colaboradores como de los delegados, según lo explicado anteriormente.

2.3. Relación entre estilos de liderazgo y tipo de cultura organizacional en

Sol&Café

En esta sección, se examina la correlación entre el estilo de liderazgo y el tipo de cultura en la cooperativa analizada. Antes de describir los resultados se plantean algunas consideraciones sobre los estadísticos utilizados.

De acuerdo con Sprent y Smeeton (2000), no es razonable suponer una distribución normal cuando se trata de una muestra muy pequeña, por lo que se asume que la muestra es no paramétrica. Considerando que las muestras de delegados y colaboradores fueron pequeñas, de 19 y 41 personas respectivamente, no es posible asumir que existe una distribución normal, por lo que se usarán pruebas no paramétricas. Asimismo, conviene señalar que las variables de

liderazgo y cultura organizacional son ordinales, pues los participantes otorgaban un puntaje según su valoración y orden asignado a los ítems. Por ende, para analizar la correlación se ha utilizado el estadístico Tau-c de Kendall, un estadístico apropiado para pruebas no paramétricas con variables ordinales.

Es importante resaltar que de acuerdo con Morales y Rodríguez (2016), el análisis de correlación tiene la finalidad de establecer la relación entre dos o más variables. Según estos autores, la correlación mide la magnitud o intensidad y el sentido de la relación entre las variables. Es decir, las variables analizadas representadas como un par de coordenadas sobre una recta, reflejan la intensidad de la relación en función de la distancia que están los puntos sobre la línea recta; y la dirección de la relación si la recta tiene una:

pendiente positiva o negativa. Si todos los puntos están muy cerca de la línea la relación es fuerte, y si muchos de los puntos se encuentran retirados de la línea se dice que la relación es débil. Cuando la relación es cero, se considera débil, ya que no existe relación entre las variables correlacionadas (Morales & Rodríguez, 2016, p. 3).

Asimismo, estos autores sostienen que el coeficiente de correlación tiene la característica de ser adimensional y cuyos valores comprenden desde -1 a +1 (Morales & Rodríguez, 2016). En otras palabras, el coeficiente de correlación indica si la relación entre las variables estudiadas es directa o inversa, en función del signo positivo o negativo respectivamente. Asimismo, respecto a la intensidad de la relación, si el coeficiente es cercano a 1 en valor absoluto, la relación es fuerte; si el coeficiente es bajo la relación es débil, y si es muy próximo al cero, no existe relación.

2.3.1. Relación en el grupo de delegados

Como se ha determinado previamente, los estilos de liderazgo predominantes para los delegados corresponden a un estilo de liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional ocurre cuando el líder ejerce influencia sobre los seguidores para enfatizar la importancia de la misión colectiva, para motivarlos a reflexionar sobre sí mismos y para conducirlos a enfrentar los retos desde otra perspectiva (Avolio & Bass, 2004). Este estilo de liderazgo se asocia con la cultura tipo clan, donde el líder enfatiza la dimensión interna de la organización, facilita la realización de las labores y opera como mentor y constructor de equipos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Cameron & Quinn, 2011).

Para comprobar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el tipo de cultura clan se utilizó la prueba Tau-c de Kendall. Los resultados indicaron que no existe una relación entre ambas variables. Complementariamente, también se identificó la inexistencia de una relación entre el liderazgo transaccional y la cultura tipo clan (ver Tabla 19).

Tabla 19: Coeficientes de correlación Tau-c de Kendall analizados en delegados

	Cultura de Clan	Cultura de mercado
Liderazgo transformacional	0.069*	-0.081**
Liderazgo transaccional	0.038	-0.101**

*Coeficiente Tau-c de Kendal que responde a liderazgo y cultura de hipótesis

**Coeficiente Tau-c de Kendall que responde a liderazgo y cultura predominantes

Como se evidencia en los resultados de la Tabla 19, no podemos afirmar que existe una relación entre las variables señaladas dado que los coeficientes de relación resultantes son cercanos a 0. Cuando se realizaron las entrevistas se manifestó el buen ambiente que se busca generar entre el presidente del Consejo de Administración y los delegados. De igual forma, cuando se analizaron los aspectos formales de liderazgo y cultura dentro de la cooperativa se mencionó la constante colaboración que existe entre ambas partes con el fin de lograr los objetivos comunes a toda la cooperativa. Esta relación está vinculada a los procesos de siembra, cosecha y acopio. Contrariamente a lo manifestado en las entrevistas, cuando se realizaron las encuestas los resultados presentaron promedios que se encontraban en un rango medio, lo que sugiere la existencia de una relación entre ambas variables. Sin embargo, al momento de realizar la prueba Tau-c de Kendall, el resultado fue un coeficiente muy por debajo de lo esperado, el cual evidencia que no existe relación entre las variables.

Una de las posibles razones por la cual ocurre esto es que los delegados, al ser parte de la organización, tienen diferentes expectativas a nivel organizacional y a nivel individual, pues asumen distintos roles como delegados, productores, proveedores y financistas de la cooperativa. Otra posible razón puede deberse a aspectos demográficos, tal como ocurrió en el estudio de Hernández, Ruiz y García (2008), donde la edad, la dependencia económica y la formación influyeron en los resultados de los estudios. Otro factor por considerar es la cantidad de personas que participaron en las encuestas. Al tener información únicamente de 19 delegados es probable que las respuestas de los individuos puedan verse afectada por el origen de la base social proveedora de café. Al tratarse de personas que provienen de espacios muy distantes y diversos cada uno, a pesar de que todas pertenecen a la cooperativa, pueden tener una percepción muy distinta sobre el liderazgo del presidente del Consejo de Administración y la cultura organizacional de Sol&Café. Además de estos factores, debemos considerar el tiempo que llevan ejerciendo como productores de café, ya que parte de los encuestados indicaron poseer menos de 5 años en el rubro cafetalero, lo cual indica que se encuentran en proceso de aprendizaje sobre los procesos del café. Al ser una muestra de 19 delegados, no es posible generalizar el resultado encontrado al grupo en su total que incluye 72 delegados, por lo que solo proporciona resultados parciales. En conclusión, la evidencia encontrada sugiere rechazar la Hipótesis 4 referida a que el

estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la cultura clan para los delegados.

2.3.2. Relación en el grupo de colaboradores

Como ya se ha demostrado, el estilo de liderazgo predominante para los colaboradores es el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar la relevancia de la misión colectiva (Avolio & Bass, 2004). Debido a sus características podemos asociarlo con la cultura tipo clan, que es la que promueve un sentido de familia, con base en la visión y valores compartidos, la cohesión y la participación. Estos líderes fomentan el trabajo en equipo y la toma de decisiones por consenso (Cameron & Quinn, 2011). Sin embargo, de acuerdo con el estadístico Tau-c de Kendall muestran que no existe relación entre las variables (ver Tabla 20).

Tabla 20: Coeficientes de correlación Tau-c de Kendall analizados en colaboradores

	Cultura clan	Cultura mercado
Liderazgo transformacional	0.030**	- 0.056*

*Coeficiente Tau-c de Kendal que responde a liderazgo y cultura de hipótesis

**Coeficiente Tau-c de Kendall que responde a liderazgo y cultura predominantes

Como se evidencia en la Tabla 20, no podemos afirmar que existe una relación entre las variables señaladas dado que los coeficientes de relación resultantes son cercanos a 0. Cuando se aplicaron las entrevistas se encontró que el rol del gerente es, principalmente, mantener la unidad de toda la cooperativa. En la cooperativa, el gerente general se preocupa de que los colaboradores se capaciten no solo como profesionales sino también como personas. Esto es fundamental para responder a las exigencias del mercado para brindar un servicio de calidad mediante la adecuada coordinación de las actividades (gerente general, comunicación personal, 22 de mayo, 2019). Además, la cooperativa financia parcialmente pasantías y estudios de maestrías a los colaboradores para promover su mejor desenvolvimiento en favor de la organización (gerente de producción e investigación agrícola, comunicación personal, 22 de mayo, 2019). A nivel formal, interacción entre el gerente general y los colaboradores se orienta a proporcionar un servicio de calidad a los productores socios. Sin embargo, al igual que en el caso de los delegados, luego de realizadas las encuestas los resultados presentaron promedios que se encontraban en rango medio, lo que también sugería una relación entre ambas variables, lo que no fue confirmado por la prueba Tau-c de Kendall.

Una de las posibles razones por la cual ocurre esto es que los colaboradores, al ser parte de la cooperativa, tienen diferentes percepciones sobre el impacto que tiene su trabajo en la cooperativa y en los socios. Otra posible razón puede deberse también al aspecto demográfico,

como la edad o el nivel de instrucción. Una tercera razón se refiere a la disposición de los colaboradores al aplicar la encuesta, pues los 41 colaboradores se encontraban en horario laboral, lo cual pudo afectar su concentración al momento de responder. Por otro lado, la gran mayoría de los encuestados tiene un tiempo menor a los 5 años dentro de Sol&Café, algunos incluso unos pocos meses, lo cual indica que en esos casos tanto las funciones como la percepción del liderazgo y de la cultura se encuentran aún en proceso de aprendizaje. Ahora bien, en el caso de los colaboradores sí es posible realizar una generalización de los hallazgos debido a que se trata de una muestra muy cercana a la población total de 45 colaboradores. En conclusión, se rechaza la hipótesis 5 que plantea que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la cultura de mercado para los colaboradores.

2.3.3. Discusión de los hallazgos

Luego de haber mostrado los resultados de los análisis cualitativos y cuantitativos para los grupos de delegados y colaboradores, es momento de realizar una comparación entre los resultados de la investigación y los resultados de otros investigadores con el propósito de conocer si sus planteamientos y resultados coinciden con los obtenidos por en la cooperativa Sol&Café.

En los estudios realizados en cooperativas (Martínez, et al., 2014; Martínez, et al., 2016; Galarza, et al., 2017; Peña, 2018) de diferentes sectores, aparte de las cooperativas agrícolas, se encontró que el estilo de liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo predominante y el más común en este tipo de organizaciones. En el caso de la cooperativa Sol&Café, para el grupo de delegados, esto se cumple, aunque se adiciona la alternancia con el liderazgo transaccional, por lo que existe una dualidad de liderazgo, lo cual probablemente depende de la época del proceso del café en que se encuentren y del desempeño de los productores de café.

En los resultados encontrados sobre estudios relacionados al tipo de cultura, Álvarez et al. (2017), quienes realizaron su investigación en empresas del sector agroindustrial, concluyeron que para las empresas relacionadas al rubro agrícola el tipo de cultura predominante es la cultura de mercado. Para la cooperativa Sol&Café, empresa asociativa del mismo rubro, esto no se cumple. Una posibilidad por la cual esto ocurre es que son empresas con fines distintos, pues las organizaciones estudiadas por Álvarez et al. (2017) buscan la generación de lucro, mientras que en Sol&Café no. En esta cooperativa hay un ambiente de unidad, compañerismo y sentido de familia, ideas que la mayoría de los miembros tienen interiorizadas. Si se analiza el tipo de cultura predominante en cada grupo, en el caso de los delegados se observa que existe un predominio de dos tipos de culturas, la cultura de clan y la cultura de mercado, algo que no ocurre en las empresas estudiadas por Álvarez et al. (2017). Una posible razón de esto es que los delegados no solo se encuentran mentalizados con la idea primaria de generar ingresos propios a través de la venta de

café, sino que la imagen de familia que se busca impartir a todos los delegados (a la vez productores) es muy importante dada la filosofía que maneja la cooperativa, pues busca mantener siempre la idea de familia en cada uno de sus miembros. Probablemente esto haya generado que, en el análisis cuantitativo del tipo de cultura para los delegados, la cultura tipo clan haya obtenido una media superior a la cultura de mercado, aunque la diferencia es pequeña. En el caso de los colaboradores, se esperaría que el tipo de cultura resultante sea el de mercado; sin embargo, el resultado fue una cultura de clan, resultado contrario a lo propuesto por Álvarez et al. (2017). Esto muestra que para los colaboradores mantener el significado de compañerismo y familia que maneja la cooperativa es más importante que generar ventas de los productos. Esto no quiere decir que las ventas sean algo secundario, pues esto ha permitido obtener a Sol&Café la reputación que posee. Parece tratarse más bien de una filosofía de equipo que trabaja por un fin, según la cual la relación con los socios es muy importante, no solo porque ellos proporcionan la materia prima sino porque se trata de trabajar en conjunto para que los socios se desarrollen como personas y logren superarse familiar e individualmente.

Teóricamente, Schein (2004) sostiene que ambas variables, liderazgo y cultura, presentan una correlación dentro de las organizaciones, tal como ha sido comprobado en los estudios mencionados en el apartado 3 del capítulo 2 de esta investigación. Sin embargo, se trata de un investigador centrado en empresas con fines de lucro. En ese sentido, es probable que, en empresas como las cooperativas agrícolas, cuyo fin no es únicamente el lucro, surjan diferencias importantes. En el apartado anterior se evidenció que la hipótesis 4, referida a que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la cultura clan para los delegados, fue rechazada, y que la hipótesis 5, referida a que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la cultura de mercado para los colaboradores, también fue rechazada. La explicación de esta discordancia probablemente se relacione con la forma en que es manejada una cooperativa agrícola, en particular la cooperativa Sol&Café, la cual es distinta del común denominador de empresas con fines lucrativos.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las principales conclusiones de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación.

El primer objetivo específico consistió en examinar los diferentes enfoques teóricos sobre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional, prestando particular atención a aquellos presentes en cooperativas agrícolas. Con respecto al liderazgo organizacional, luego de realizar una exhaustiva revisión teórica, se halló que el enfoque pertinente para analizar nuestro caso de estudio de empresa asociativa es el enfoque de emergente o de rango completo desarrollado por Avolio y Avolio (2004), el cual propone variables de análisis y herramientas de medición pertinentes. Del mismo modo, respecto al estudio de la cultura organizacional, se revisaron los modelos propuestos por diferentes autores, los cuales pusieron en evidencia la interrelación e interconexión entre los mismos modelos. Se eligió la propuesta de Cameron y Quinn (2011), sobre la cual se desarrolló el Modelo de los Valores en Competencias que resultó pertinente para nuestra investigación por su adaptabilidad y validez, al ser aplicado en diversas industrias. Asimismo, la revisión empírica realizada evidenció un escaso interés investigativo en empresas asociativas, específicamente agrícolas, desde los enfoques teóricos del liderazgo y cultura organizacional. Ante esta realidad, el presente estudio profundiza la teoría presentada en empresas asociativas desde el enfoque de las ciencias de la gestión, específicamente en cultura y liderazgo organizacional, para organizaciones caracterizadas por su doble propósito de creación de valor social y económico.

Respecto al segundo objetivo específico, este pretendía describir la forma de interacción entre los actores de la cooperativa Sol&Café, específicamente entre los delegados y colaboradores con sus respectivos líderes. El análisis realizado en el capítulo 3 mostró que la cooperativa Sol&Café, debido a su naturaleza particular, mantiene una dualidad entre la dimensión asociativa y la empresarial. En la dimensión asociativa, el representante máximo de esta estructura es el presidente del Consejo de Administración, mientras que, en la dimensión empresarial, se encuentra el gerente general como principal representante. De acuerdo con el análisis interno realizado es posible afirmar que en la empresa asociativa existen reglas formales, planes estratégicos delimitados y estructuras formales asociativas y empresariales que regulan el desarrollo de las actividades cooperativas. Es interesante señalar que estas estructuras jerárquicas asociativas y empresariales convergen hacia el último fin de la cooperativa que es generar bienestar para los socios y colaboradores a través de una posición competitiva, posicionada y autosostenible de la cooperativa. Es importante reconocer que ambas estructuras responden adecuadamente a la dinámica de trabajo de la cooperativa.

El tercer objetivo específico se orientó a identificar los estilos de liderazgo percibidos por los delegados y colaboradores de la cooperativa en base a la tipología planteada por Bass y Avolio (2004), la Teoría del Rango Completo. La información recolectada evidencia diferencias importantes en los estilos de liderazgo en el grupo de delegados y de colaboradores. Con relación a este objetivo específico se plantearon dos hipótesis. La hipótesis 1 planteaba que el estilo de liderazgo transformacional es percibido como predominante por los delegados. El estudio de caso en este grupo reportó tanto un estilo de liderazgo transformacional, reflejado en el énfasis del líder en el trabajo colectivo, como un estilo de liderazgo transaccional, reflejado en su preocupación por que todos los productores cumplan con la meta de producción para poder mantenerse como socios hábiles. Es decir, existe una dualidad percibida de estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Este hallazgo contradice la hipótesis planteada. Esta afirmación podría deberse a las distintas expectativas (organizacionales e individuales) y roles de los actores involucrados (delegados, productores, proveedores y financistas de la cooperativa). En ese sentido, el estilo de liderazgo parece responder a los objetivos y circunstancias en que se encuentren los actores involucrados.

Siguiendo con el segundo objetivo, para el caso de los colaboradores, se planteó la hipótesis 2, la cual planteaba el predominio del liderazgo transformacional en la cooperativa Sol&Café para este grupo de actores. En este caso la evidencia confirma la hipótesis planteada, debido a que este grupo percibe al gerente general como un agente de cambio que ejerce influencia sobre los colaboradores a través de su ejemplo de trabajo con vocación de servicio, trabajo en equipo y énfasis en el orgullo colectivo, en concordancia con los principios, valores y propósito organizacional. En ese sentido, en el ámbito empresarial, a diferencia del ámbito asociativo, se reconocen y valoran más las conductas transformacionales del líder, más allá de los planes formales de reconocimientos y beneficios.

El cuarto objetivo específico buscaba identificar los tipos de la cultura organizacional percibidos por los delegados y colaboradores en base en el Modelo de los Valores en Competencia de Cameron y Quinn. Este objetivo fue la base para el planteamiento de la hipótesis 3, la cual señalaba que la cultura tipo mercado predomina en Sol&Café. Al respecto, se encontró que, en la cooperativa y en ambos grupos, predomina una cultura de tipo clan. Esto contradice la hipótesis planteada. La teoría indica que este tipo de cultura se caracteriza por el sentido de familia entre los miembros que la conforman, lo cual se refleja en las expresiones de los entrevistados sobre el trato que se profesa dentro y fuera de la cooperativa, en alusión a que es un grupo unido que se mantiene por sus valores y trabajo en equipo, tanto si son colaboradores como si son delegados.

El quinto objetivo específico señalaba analizar la relación entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional predominantes según la percepción de los delegados y colaboradores de la cooperativa. El estudio de caso evidenció la inexistencia de conexiones interesantes entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional predominantes. Este objetivo fue la base para el planteamiento de dos hipótesis adicionales. La hipótesis 4 planteaba que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la cultura tipo clan para los delegados. Los hallazgos condujeron a rechazar esta hipótesis. Esto resulta interesante debido a que en las entrevistas se manifestó que entre los delegados y su líder existe una relación tal que ha permitido obtener buenos resultados organizacionales; sin embargo, el análisis estadístico muestra que el coeficiente de correlación (0.069) no permite confirmar ese nexo. Esto puede deberse al tamaño muestral y a las características de los delegados, quienes son socios y productores en simultáneo y por ende requieren estímulos tanto transaccionales como transformacionales para el logro de sus objetivos.

Por otro lado, la hipótesis 5 establecía que el estilo de liderazgo transformacional tenía una relación positiva con la cultura tipo mercado para los colaboradores. Esta hipótesis también fue rechazada pues el estadístico examinado tuvo valores mínimos (-0.056). Una de las principales razones de este resultado puede deberse a que los colaboradores de Sol&Café no llegan a percibir en su totalidad a la cooperativa como un ambiente estrictamente orientado a resultados económicos, sino también a brindar servicios que contribuyan al bienestar de los socios. Esto no quiere decir que no se tenga en mente el fin económico, tal como mencionó un entrevistado: “es una organización sin fines de lucro, pero sin ánimos de pérdida” (gerente general, comunicación personal, 24 de mayo, 2019). Esto alude al doble fin, enfocado en el valor económico y a la vez social, ambos orientados al crecimiento de la cooperativa para mejorar calidad de vida de sus asociados. Otras características internas de la cooperativa, como iniciativas de investigación y pasantías, evidencian rasgos de una cultura adhocrática.

Estos hallazgos tienen gran interés y requieren investigaciones sistemáticas futuras para confirmar las diferencias encontradas entre las empresas con fines de lucro y las empresas asociativas, así como para identificar variaciones relevantes en contextos sectoriales distintos.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de los hallazgos reportados previamente se propondrán, en forma complementaria, algunas recomendaciones generales a nivel de toda la organización, a nivel de los grupos de asociados y a nivel de los colaboradores. Finalmente, se presentarán algunas recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones sobre similar temática en cooperativas.

1. Recomendaciones a nivel de toda la cooperativa

Los factores internos que contribuyen con el éxito y la sostenibilidad de la cooperativa están vinculados al liderazgo y cultura organizacional. Un adecuado conocimiento y gestión de ambos factores permiten tomar decisiones orientadas a reforzar la gestión interna y la asociatividad de la cooperativa. Por tanto, respecto al liderazgo, es fundamental potenciar la capacidad de los líderes para visionar el futuro y comunicar esta visión a sus miembros de manera adecuada. En ese sentido, en el ámbito empresarial, teniendo en cuenta los altos índices de percepción de un estilo de liderazgo transformacional del gerente general, se encuentra una oportunidad para el desarrollo un programa de *mentoring* en liderazgo y/o capacitaciones del gerente general para los principales gerentes y jefes operativos de la organización. Asimismo, en el ámbito asociativo, se recomiendan sesiones de *mentoring* y/o capacitaciones en liderazgo para el presidente del Consejo de Administración, a fin de reforzar el estilo de liderazgo transformacional y lograr un mayor compromiso de los delegados y asociados. El programa de *mentoring* y/o capacitación debe enfatizar las habilidades blandas, incluyendo comunicación efectiva, asertividad y aspectos motivacionales.

Por otro lado, la participación de los miembros en la cooperativa es fundamental para el logro de las metas organizacionales, y por ello existen diversos cargos de representación, como presidente de base, delegados y tesoreros, entre otros, que son designados mediante votación. En las entrevistas realizadas se percibe un gran potencial de liderazgo informal, por tanto, se recomienda que la cooperativa establezca, dentro de su plan operativo anual, sesiones de capacitación en liderazgo para los asociados que quieran potenciar sus habilidades. De esta manera, los asociados, de ser elegidos eventualmente para un cargo de representación, estarían preparados y desarrollarían sus funciones de manera óptima.

Respecto a la cultura organizacional, la cooperativa desarrolla regularmente reuniones con sus asociados donde se refuerzan los valores cooperativos. Estas actividades refuerzan la cohesión y confianza de sus miembros, por tanto, se recomienda que estas actividades se consoliden e institucionalicen para que se desarrollen de manera permanente.

2. Recomendaciones a nivel de delegados

Los delegados representan la base social de la cooperativa y tienen un rol de liderazgo importante. Su función es ser el nexo principal entre el presidente del Consejo de Administración y la base social. Por tanto, es fundamental que la persona que ostente este cargo de representación cuente con las habilidades de liderazgo necesarias para guiar, motivar y mantener comprometida a su base social en el desempeño de sus actividades productivas. En ese sentido, se sugiere capacitar a estos delegados en temas de liderazgo con énfasis en temas comunicacionales (facilitar una comunicación fluida con los socios), trabajo en equipo y capacidad de escucha activa.

3. Recomendaciones a nivel de colaboradores

Respecto a la cultura organizacional, el equipo a cargo de la operación de la cooperativa tiene reuniones periódicas y de camaradería que refuerzan los lazos de unión y cooperación propios de un perfil de cultura tipo clan. Sin embargo, estas actividades no se encuentran institucionalizados dentro del plan operativo anual; por tanto, se recomienda incluir estas capacitaciones a todo el equipo como una actividad clave dentro del plan. Asimismo, respecto al liderazgo, se recomienda desarrollar un programa de *mentoring* y/o capacitaciones que incluya temas de asertividad, comunicación efectiva y aspectos motivacionales. Estas capacitaciones contribuirían también a preparar a los colaboradores para asumir cargos de dirección en el futuro y promover líneas de carrera.

4. Recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones

Esta investigación ha enfrentado varios retos importantes descritos en el capítulo metodológico. En ese sentido, se plantean varias sugerencias metodológicas para estudios similares en este tipo de organizaciones.

En primer lugar, se sugiere adoptar diseños metodológicos mixtos que combinen técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de información. El contraste de información permite tener una visión más integral y profunda del fenómeno abordado, máxime si se trata de organizaciones sobre las cuales ha habido escasa investigación previa. En segundo lugar, se recomienda hacer un esfuerzo de adaptación, validación y aplicación de pruebas piloto de los instrumentos a los distintos contextos abordados. Esto es fundamental no solo para verificar la comprensibilidad de los instrumentos sino para garantizar la validez de los resultados. Finalmente, se recomienda programar las visitas de campo con la anticipación necesaria para maximizar la recolección de información. En el caso de cooperativas de productores agrícolas existen distintas limitaciones para desarrollar el trabajo de campo, tales como el acceso físico y la ocupación de

los productores por la estacionalidad. En esa línea, es fundamental la coordinación anticipada y el tiempo oportuno para levantar la información. Eso posibilitará recolectar información del mayor número posible de actores clave.



REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI] (2017). *Situación y tendencias de la cooperación internacional en el Perú 2015* (1a ed.). Lima: APCI. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/Novedades/Situaci%C3%B3nTendenciaCIPer%C3%BA2015VFINALWEB31032017.pdf>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (s.f.). *Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI*. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/index.php/fuentes-cooperantes/paises>
- Alianza de Aprendizaje Perú & Ruralter (2007). *Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú: Estudio de Casos*. Lima: Alianza de Aprendizaje Perú. Recuperado de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/89218>
- Altuna, R. & Urteaga, E. (2013). El cambio organizativo e institucional en las cooperativas de Mondragón: el caso de la cooperativa AMPO. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, (11), 171 – 190. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4994814>
- Álvarez, A. C. (2018). Leadership styles, organizational culture and organizational effectiveness: a study of multilatinas. (Tesis doctoral, CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12440>
- Álvarez, M., Aylas, F., Villafana, L. & Villafuerte, L. (2017). Cultura empresarial en una muestra del sector agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad. (Tesis de maestría, CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8433>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M. & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B3246e/B3246e.pdf>
- Andina (2017a). *¿Sabes cuántas cooperativas existen en el Perú actualmente?*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sabes-cuantas-cooperativas-existen-el-peru-actualmente-689657.aspx>
- Andina (2017b). *Cajamarca se posiciona como principal región exportadora de café*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-cajamarca-se-posiciona-como-principal-region-exportadora-cafe-723307.aspx>
- Arbaiza, L. (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. Lima: ESAN Ediciones.
- Armas, L., Bayona, J.L., García, R., López, J. & Sánchez, D. (s.f.). Teorías y tipologías del liderazgo organizacional. Recuperado de https://www.academia.edu/16278895/Teorias_del_Liderazgo
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sample Set* (3a ed.). Redwood City, California: Mind Garden.

- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey - Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260. Recuperado de <http://debis.deu.edu.tr/userweb//ceyhan.aldemir/dosyalar/Aycan,%202006.pdf>
- Barahona, H., Cabrera, D. & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Emtramado*, 7(2), 86 – 97. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- Barriga, P. (2009). Funcionamiento de cooperativas cafetaleras y su impacto en la vida familiar de sus asociados: casos de familias de dos sectores de la provincia de La Convención vinculadas a la Cooperativa Maranura y a la central de cooperativas COCLA. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1161>
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9 – 32. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Two-Decades-of-Research-and-Development-in-Bass/5caea17127da453f21562b01d0710898ba01cf19>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19 – 31. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169090061S?via%3Dihub>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Bass, B. & Avolio, B. (1989). Potential biases in leadership measures: how prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509 – 527. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001316448904900302>
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. & Stogdill R. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3a ed.). New York: Free Press.
- Battilana, J., Pache, A.-C., Sengul, M., & Kimsey, M. (2019). The dual-purpose playbook. *Harvard Business Review*, March-April, 125–132. Recuperado de <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>
- Beltrán, E. (2012-2013). Módulo de autoaprendizaje: Liderazgo y emprendimiento. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado de <https://studylib.es/doc/7656774/liderazgo---universidad-tecnol%C3%B3gica-equinoccial>
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Houtson: Gulf Publishing Company.

- Bonavia, T., Prado, V. & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15 – 32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Bowers, D. & Seashore, S. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238 – 263. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2391247?origin=crossref&seq=1#metadata_info_tab_contents
- Braul, A. (s.f.). *El Cambio en el concepto de Liderazgo: Los Millennials*. Lima: PUCP.
- Brown, O. (2003). Estudio semiótico de la relación entre estilo de comunicación y liderazgo: el caso del presidente Alejandro Toledo. *Journal of Economics, Finance and Administrative*, 8(15), 61 – 79. Recuperado de <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/148>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Camacho, P., Marlin, C. & Zambrano, C. (2005). *Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales*. ASOCAM. Recuperado de <https://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/eeae5a351cc937fe72f185077737aa09.pdf>
- Cameron, K. & Ettington, D. (1988). The concept foundations of organizational culture. *Division of Research School of Business Administration*, 1- 66. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/30838769_The_Conceptual_foundation_of_organizational_culture
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardona, D. & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 30(131), 184 – 189. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1797
- Caritas del Perú (s.f.) Cáritas del Perú. 60 años. Proyectos emblemáticos. Recuperado de <http://www.caritas.org.pe/publicaciones.html>
- Carvajal, C. & Ximénez, C. (2014). Análisis factorial de ítems de respuesta forzada: una revisión y un ejemplo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(1), 24 – 34. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0120053414700032>
- Castro, A. & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, (82), 45 – 64. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1302322>
- Cerpa, N. (2018). Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana. (Tesis de licenciatura, Universidad de Lima, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/5868>
- Chapoñan, F. & Guillermo, M. (2016). Situación de las actividades que integran la cadena de valor de cafés orgánicos en la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café Ltda. – Jaén

2015 (Tesis de licenciatura, Universidad Privada Juan Mejia Baca, Chiclayo, Perú). Recuperado de <http://repositorio.umb.edu.pe/handle/UMB/50>

- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459 – 484. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2393204?seq=1#page_scan_tab_contents
- Chemers, M. & Ayman, R. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.
- Cheng, B., Chou, L., Huang, M., Farh, J. & Peng, S. (2003). A triad model of paternalistic leadership: Evidence from business organizations in mainland China. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 20, 209 – 252. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/285004872_A_triad_model_of_paternalistic_leadership_Evidence_from_business_organizations_in_mainland_China
- Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M. & Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89 – 117. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/275714537_Paternalistic_leadership_and_subordinate_responses_Establishing_a_leadership_model_in_Chinese_organizations
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Clawson, J. (1999). *Level three leadership: getting below the surface* (5a ed.). University of Virginia – Darden Graduate School of Bus. Adm.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637 – 647. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/258069?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Cooke, R. & Szumal, J. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72(3), 1299 – 1330. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299#articleCitationDownloadContainer>
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98 – 104. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/2e9a/ccd64f810f9ae12ab35d905e43ecea35b85a.pdf>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3a ed.). México D.F.: Thomson learning.
- Dávila, M. & Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales* (1a ed.). México D.F.: Siglo XXI Editores.
- Decreto Legislativo N° 085. Ley General de Cooperativas. Presidencia de la República del Perú (1980). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00085.pdf>
- Decreto Supremo N° 074-90-TR. Texto Único Ordenado de la Ley general de Cooperativas. Presidencia de la República del Perú (1990). Recuperado de

<https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Normatividad/DS-074-90-TR.pdf>

- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Dilas, J. & Cernaqué, O. (2017). *El sector cafetalero peruano: Un enfoque a la CTI para su competitividad*. Huancayo: Universidad Continental.
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología*. Madrid: DYKINSON.
- Duro, A., Fernández, M. & San Martín, R. (1999). Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(3), 331 – 349. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/3621f1454cacf995530ea53652ddf8fb>
- Ehrhart, M., Schneider, B. & Macey, W. (2014). *Organizational climate and culture*. New York: Routledge.
- Erben, G. & Güneşer, A. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955 – 968. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/25482341?seq=2#metadata_info_tab_contents
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (14a ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod Éditeur.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. En F. Fiedler (Ed.), *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 344 – 348. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2391461?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Firestone, W. & Wilson, B. (1985). Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: The principal's contribution. *Educational Administration Quarterly*, 21(2), 7 – 30. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/249684315_Using_Bureaucratic_and_Cultural_Linkages_to_Improve_Instruction_The_Principal's_Contribution
- Franklin, E. & Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional* (1a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V. & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19 – 31. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>
- Ganga-Contreras, F. & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta laboral*, 19(1), 52 – 77. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/312538656_Enfoques_asociados_al_liderazgo_eficaz_para_la_organizacion

- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60 – 79. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282899071_Formulacion_de_un_modelo_de_liderazgo_desde_las_teorias_organizacionales
- García, M. (2015a). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del Cenes*, 34(59). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532015000100007
- García, M., Sampieri, R., Álvarez, B. & Cuevas-Vargas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9 – 29. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia
- Gestión (24 de agosto de 2017). *INEI: Producción de café aumentó 13.6% en juni del 2017*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-produccion-cafe-aumento-13-6-junio-2017-142288#>
- Gliem, J. & Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Calculating%2C-Interpreting%2C-and-Reporting-Cronbach's-Gliem-Gliem/42147770ce652e700e5623d4611f315addfee2a>
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 8(11), 62 – 91. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2946721>
- Gottret, M., Gutiérrez, R. & Molina, N. (2012). *Cadenas de Valor 2.0 - Promoviendo la Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de Cadenas de Valor inclusivas y sostenibles*. Alianzas de Aprendizaje. Recuperado de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/88116>
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gutiérrez, R. & Gottret, M. V. (2012). Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales: Desarrollo de planes de fortalecimiento socio – organizativo. Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Recuperado de https://censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documentos/Guia_2_-_Fortalecimiento_de_los_Procesos_Organizativos.compressed.pdf
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. Stodgill & A. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39 – 51). Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.

- Hernández, M., Ruiz, C. & García, E. (2008). La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (95), 94 - 111. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE0808230094A>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hersey, P. Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior: utilizing human resources* (7a ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323 - 352. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984396900247?via%3Dihub>
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Working Paper Series*, 76(6), 1 - 38. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321 - 339. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2391905?seq=19#metadata_info_tab_contents
- International Business Machines [IBM] (s.f.). *Estadísticos de tablas cruzadas*. Recuperado de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_subs/statistics_mainhelp_ddita/spss/base/idh_xtab_statistics.html
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], & Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2006). *Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad*. Lima : IICA. Recuperado de <http://www.infoagro.net/es/documentos/curso-de-gestion-de-agronegocios-en-empresas-asociativas-rurales-en-america-latina-0>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018. Informe técnico*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] & Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017). *Resumen ejecutivo - Perú: Censo Nacional de Cooperativas 2017*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/k2/censos/cooperativas>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP]. (2017). *Estructura y funciones de las cooperativas*. (3a ed.). San José: INFOCOOP. Recuperado de https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Estructura_%26_Funciones.pdf
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2012). *Comportamiento organizacional* (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- Jiménez, E. (2004). Gerencia y tipo de liderazgo de la Federación de Cooperativas de Servicios Múltiples de Venezuela (FECOSEVEN) y Cooperativas afiliadas. (Tesis de maestría, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela). Recuperado de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P377.pdf

- Jones, G. & George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Jordan, P., Werner, A. & Venter, D. (2015). Achieving excellence in private intensive care units: The effect of transformational leadership and organizational culture on organizational change outcomes. *Journal of Human Resources Management*, 13(1), 1 – 10. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/285618881_Achieving_excellence_in_private_intensive_care_units_The_effect_of_transformational_leadership_and_organisational_culture_on_organisational_change_outcomes
- Junta Nacional del Café [JNC] (7 de febrero de 2019). *Café peruano: producción crecería hasta 8% en 2019, pero continuará en pérd.* Recuperado de <https://juntadelcafe.org.pe/cafe-peruano-produccion-creceria-hasta-8-en-2019-pero-continuara-en-perd/>
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2a ed.). New York: SEGA Publications.
- Lavid, J., & Vera, W. (2017). Evaluación y planificación estratégica del desempeño laboral de la empresa Arca Ecuador S.A. (Proyecto de investigación, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1743/1/T-ULVR-1559.pdf?cv=1>
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers. *American Journal of Sociology*, 57(1), 86 – 87. Recuperado de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/220867>
- Ley 29972. Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas. Presidencia de la República del Perú (2012). Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Normatividad/Ley-29972.pdf>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Llamo, M. J. (2017). Potencialidad y limitantes del desarrollo de la agroexportación en la región Cajamarca: 2010-2015. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1226>
- Llanos, M. & Bell, R. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1 – 19. Recuperado de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/articulo?ida=131>
- Lupano, M. & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107 – 121. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Lussier, R. & Achua, C. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed.). México D.F.: CENAGE Learning
- Lussier, R. & Achua, C. (2013). *Leaders: Theory, application y skill development* (5a ed.). México D.F.: CENAGE Learning
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4a ed.). México D.F.: CENAGE Learning

- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Martínez, A., Orrego, G. & Contreras, A. (2014). Identificación del estilo de liderazgo en una empresa (cooperativa) de servicios sanitarios. *Perspectiva*, 15(1-2), 52 – 63. Recuperado de <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/PE/article/view/397>
- Martínez, I., Olmedo, I. & García, L. (2016). Diferencias de género en el estilo de liderazgo en las cooperativas de enseñanzas. *XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. Economía Social: crecimiento económico y bienestar*. Universidad Politécnica de Cartagena. España, CIRIEC. Recuperado de <http://ciriec.es/eventos/xvi-congreso-de-investigadores-en-economia-social-y-cooperativa/>
- Martínez, E. (2015). Autoestima y liderazgo transformacional en directores de nivel primaria del Distrito de Satipo. (Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú)
- Martínez, M. (2014). Programa de desarrollo de habilidades directivas para mejorar el desempeño de las áreas operativas de las empresas en Toluca. (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México). Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/65981/Tesina%20-%20Martin%20Eduardo%20Martinez%20Garcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- McShane, S. & Von Glinow, M. (2010). *Liderazgo y recursos humanos: análisis del comportamiento organizacional*. Barcelona: Profit Editorial.
- Meade, A. (2004). Psychometric problems and issues involved with creating and using ipsative measures for selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 531 – 552. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/0963179042596504>
- Mendoza, J. (2018). *Alfa de Cronbach – Psicometría con R*. Recuperado de <https://medium.com/@jboscomendoza/alfa-de-cronbach-psicometr%C3%ADa-con-r-55d3154806cf>
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118 – 134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Café peruano, motor del desarrollo*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/cafe-peruano-motor-desarrollo.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *La cooperación internacional financió proyectos por más de US\$ 462 millones en el sector agropecuario*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2016/15784-la-cooperacion-internacional-financio-proyectos-por-mas-de-us-462-millones-en-el-sector-agropecuario>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.). *Cajamarca: Cosechando desarrollo en la sierra nororiental. Resultados 2011 – 2016*. Lima: MINAGRI Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/logros-minagri-2011-2016>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA], & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2015). *Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015 – 2021*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/enaf.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018). *Reporte de Cámara de Comercio Regional de Cajamarca – 2018*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reportes_reporte_regional/RRC_Cajamarca_2018_anual.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). *Caracterización e importancia de las Cooperativas en el Perú 2015*. Lima: PRODUCE. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/777-caracterizacion-e-importancia-de-las-cooperativas-en-el-peru-2015>
- Minitab 18 (2019). Soporte de Minitab 18 ¿Qué es la desviación estándar? Recuperado de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/data-concepts/what-is-the-standard-deviation/>
- Molero, F. & Morales, J. (2011). *Liderazgo, hecho y ficción: visiones actuales*. Madrid: Alianza.
- Morales, P. & Rodríguez, L. (2016). *Aplicación de los coeficientes correlación de Kendall y Spearman*. Recuperado de <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/agrollania/2016/agro8.pdf>
- Moreno, E. & De Armas, R. (2018). El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior cubana: una visión crítica. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 16 – 24. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330542086_El_liderazgo_de_los_directivos_de_las_organizaciones_de_la_Educacion_Superior_cubana_una_vision_critica
- Moreno, R. (2017). Estudio de variables motivacionales y de liderazgo y su relación con el bienestar y malestar en fútbol categoría juvenil en la comarca de la Safor. (Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España). Recuperado de http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/57713/Tesis_RaquelMoreno-Pellicer_Definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Murati, F. & Pozo, J. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipología del liderazgo organizacional. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html>
- Northouse, P. (2016). *Leadership: theory and practice* (7a ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157 – 200. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Culture-as-social-control%3A-Corporations%2C-cults%2C-and-O'Reilly-Chatman/0409734d24460ea25d868bb1ea9f534de3f067d2>

- Osorio, D. (2009). *Análisis y comparaciones de una cultura organizacional bajo las teorías de Stephen P. Robbins y Timothy Judge*. Lima: CENTRUM. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/analisis-cultura-organizacional-compass-group-colombia/analisis-cultura-organizacional-compass-group-colombia.pdf>
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Palomino P. (2009). Últimas tendencias en el estilo de liderazgo. Revisión de la literatura. *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, 5(4), 1 – 16. Recuperado de <https://www.uclm.es/es/cuenca/csociales/publicaciones/numeros-antiguos>
- Peña, J. L. (2018). The mediating effect of organizational culture on transformational leadership and performance in small and medium enterprises in Peru. (Tesis doctoral, CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12581>
- Podsakoff, P., Niehoff, B., MacKenzie, S. & Williams, M. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jeremier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 1 – 44. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597883710010>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto S.A.
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25), 5 – 11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- Redondo, G. & Elboj, C. (2018). Liderazgo y creación social: una aproximación a las principales aportaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, (21), 109 – 125. Recuperado de https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/289
- Resolución Ministerial N° 0135-2019-MINAGRI. Programa Multianual de inversiones 2020-2022. Sector Agricultura y Riego. Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2019). Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/normas-legales/resolucionesministeriales/2019/abril/rm135-2019-minagri.pdf>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Ruben, B. & Gigliotti, R. (2017). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12 – 30. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2329488416675447>
- Salazar, A. M. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. (Tesis de licenciatura, Universidad

Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 61 – 71. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000100006
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229 – 240. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2393715?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Silin, R. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese Enterprises*. Cambridge, Massachusetts; London, England: Harvard University Asia Center. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1tg5h6r>
- Sol&Café (2019a). *Memoria institucional 2018*. Jaén
- Sol&Café (2019b). *Sol&Café 2019* [PPT]. Jaén.
- Sol&Café (2018a). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.solcafe.com.pe/nosotros/>
- Sol&Café (2018b). *Plan y presupuesto año 2019*. Jaén.
- Sol&Café (2017). *Manual de Organización y Funciones*. Jaén.
- Sol&Café (2016). *Reglamento de membresía y bases*. Jaén.
- Sol&Café (2014). *Plan estratégico 2015-2019*. Jaén.
- Sprent P. & Smeeton, N. (2000). *Applied nonparametric statistical methods* (3a ed.). Florida: CRC Press.
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de caso* (2a ed.). Madrid: Morata S.L.
- Theime, C. & Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: al final sólo el carisma importa. *Espacio abierto*, 21(1), 37 – 55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12221805002>
- Vertel, A., Ramos, C. Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350 – 355. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=122/12221805002>
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wexley, N. & Yuki, G. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: CECSA.

- Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566 – 579. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228342914_Organizational_culture_and_transformational_leadership_as_predictors_of_business_unit_performance
- Yiing, L. & Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(1), 53 – 86. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/244071986_The_moderating_effects_of_organizational_culture_on_the_relationships_between_leadership_behaviour_and_organizational_commitment_and_between_organizational_commitment_and_job_satisfaction_and_performance
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3 (147 - 197). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/286930761_Theory_and_Research_on_Leadership_in_Organizations
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6a ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zavala, M. (2016). Cultura organizacional y su relación con la identidad de los socios de la Cooperativa Agroindustrial y de Servicios del Centro Poblado Bella 2016. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria De La Selva, Tingo María, Perú). Recuperado de http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1133/MAZV_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXO A: Estudio bibliométrico sobre estudios de liderazgo y cultura organizacional de cooperativas de café en el Perú y el mundo

Figura A1: Estudios realizados en Perú: Registro nacional organizacional de trabajos de investigación del Perú

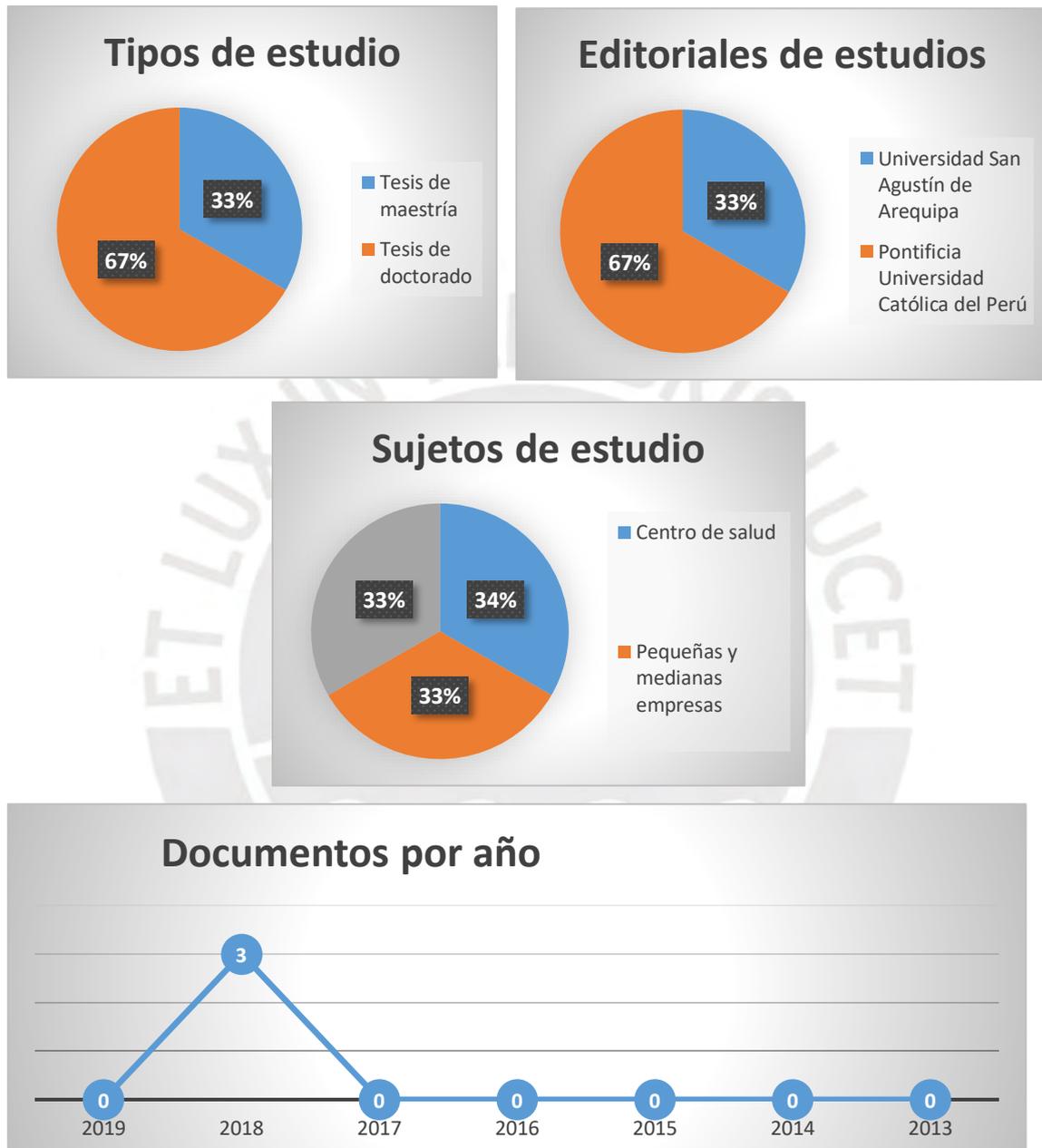


Tabla A1: Estudios realizados en el mundo: SCOPUS

Liderazgo	Leadership	UNESCO
Cultura organizacional	Organizational culture	UNESCO
Cooperativa	Cooperatives	UNESCO
Cooperativa agrícola	Agricultural cooperatives	UNESCO
Empresas asociativas	Associative company	-

Tabla A2: SCOPUS – Estrategia de búsqueda

Base de datos	Estrategia de búsqueda	Resultados
SCOPUS	Search (“liderazgo” y “cultura organizacional”); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (ALL); Access type (“ALL”)	126
SCOPUS	Search (“liderazgo y cultura organizacional”); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	8
SCOPUS	Search (“liderazgo” y “cultura organizacional” en “cooperativas”); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	8
SCOPUS	Search (“liderazgo” y “cultura organizacional” en “cooperativas” de “café”); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search (“liderazgo” y “cultura organizacional” en “empresas asociativas”); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	1
SCOPUS	Search (“liderazgo” y “cultura organizacional” en “empresas asociativas” de “café”); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search (“liderazgo” y “cultura organizacional” en “empresas asociativas” “productoras” de “café”); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search (“liderazgo” y “cultura organizacional” en “cooperativas” “productoras” de “café”); Date rango, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	5761
SCOPUS	Search ("leadership and organizational culture"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	110
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and " associative companies"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership and organizational culture in associative companies"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	370
SCOPUS	Search ("leadership and organizational culture in cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and agricultural cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	2
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture in agricultural cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0

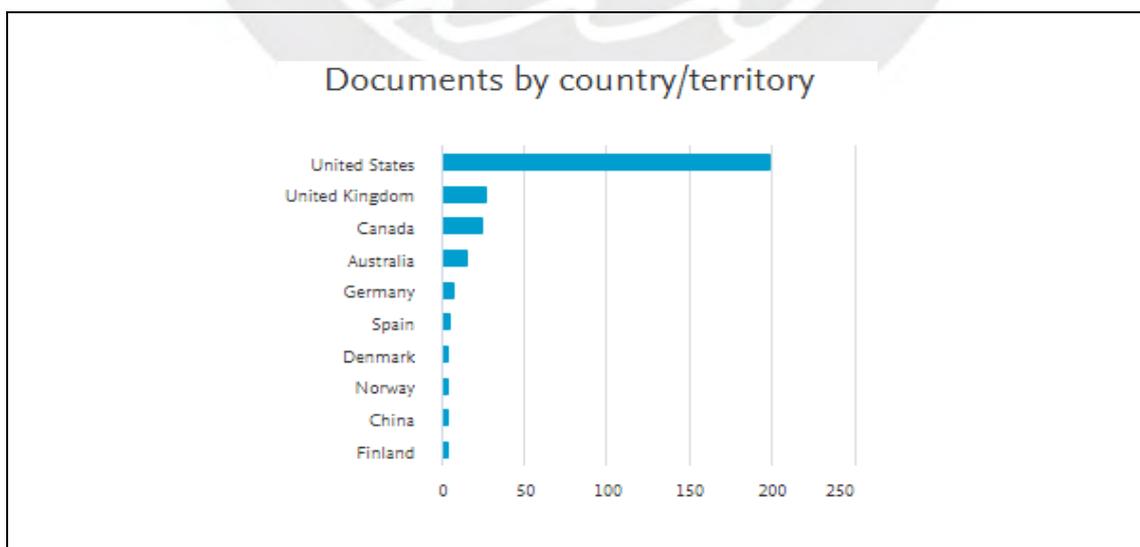
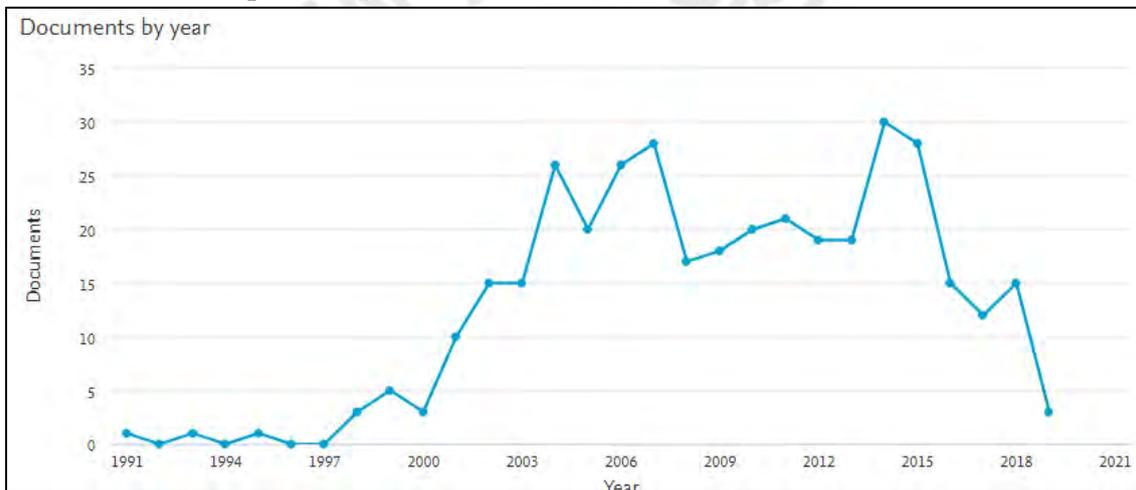
Tabla A2: SCOPUS – Estrategia de búsqueda (continuación)

Base de datos	Estrategia de búsqueda	Resultados
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "associative companies" and "coffee"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "associative coffee companies"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership and organizational culture in associative coffee companies"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "coffee" and "cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "coffee cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership and organizational culture in coffee cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "coffee" and "agricultural cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "agricultural coffee cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership and organizational culture in agricultural coffee cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "coffee producing" and "associative companies"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "coffee producing associative companies"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership and organizational culture in coffee producing associative companies"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "coffee producing" and "cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "coffee producing cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0
SCOPUS	Search ("leadership and organizational culture in coffee producing cooperatives"); Date range, Published (“ALL YEARS”); Document type (“ALL”); Access type (“ALL”)	0

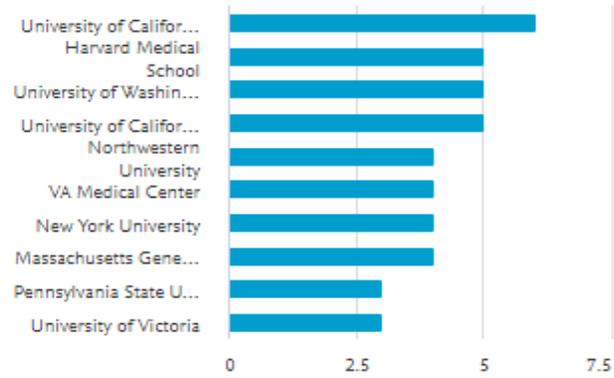
Tabla A2: SCOPUS – Estrategia de búsqueda (continuación)

Base de datos	Estrategia de búsqueda	Resultados
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "coffee producing" and "agricultural cooperatives"); Date range, Published ("ALL YEARS"); Document type ("ALL"); Access type ("ALL")	0
SCOPUS	Search ("leadership" and "organizational culture" and "coffee producing agricultural cooperatives"); Date range, Published ("ALL YEARS"); Document type ("ALL"); Access type ("ALL")	0
SCOPUS	Search ("leadership and organizational culture in coffee producing agricultural cooperatives"); Date range, Published ("ALL YEARS"); Document type ("ALL"); Access type ("ALL")	0

Figura A2: Análisis de búsqueda: TITLE-ABS-KEY ("leadership" AND "organizational culture" AND "cooperative")



Documents by affiliation

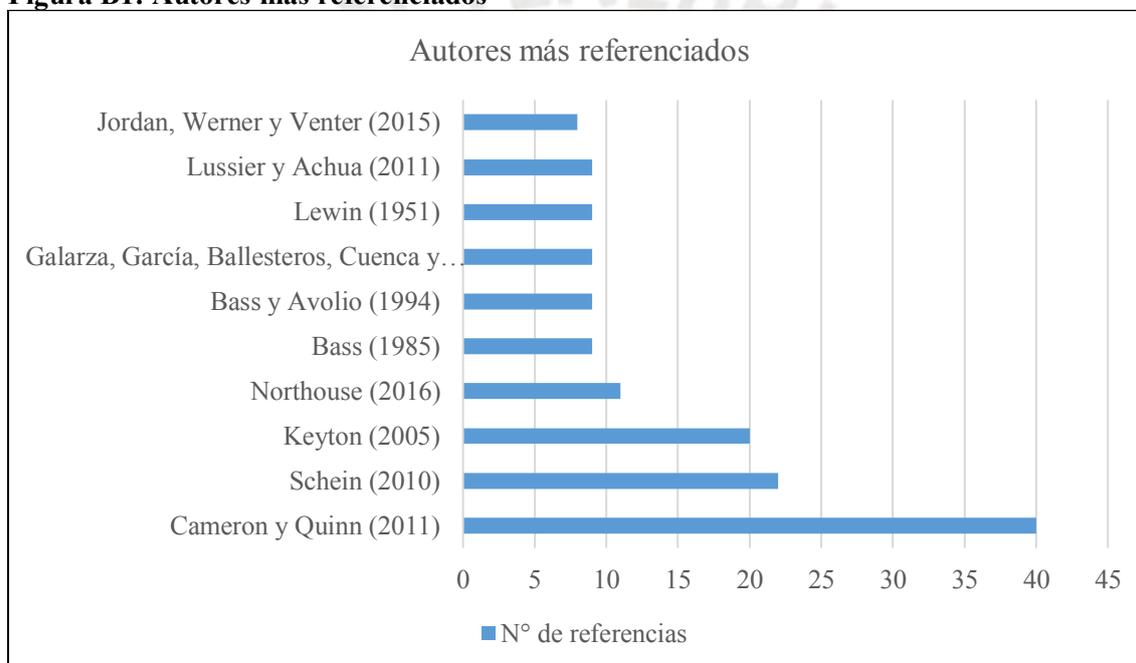


ANEXO B: Autores más referenciados en la investigación

Tabla B1: Autores más referenciados

Autor	N° de referencias	%
Cameron y Quinn (2011)	40	10%
Schein (2010)	22	5%
Keyton (2005)	20	5%
Northouse (2016)	11	3%
Bass (1985)	9	2%
Bass y Avolio (1994)	9	2%
Galarza, García, Ballesteros, Cuenca y Fernández (2017)	9	2%
Lewin (1951)	9	2%
Lussier, Robert y Achua (2011)	9	2%
Jordan, Werner y Venter (2015)	8	2%

Figura B1: Autores más referenciados



ANEXO C: Licencias para uso de MLQ 5X

Figura C1: Licencias para uso de MLQ 5X

Hi, Stefany Marcelle Copaja Chaparro

Thank you for shopping with Mind Garden!

ORDER DETAILS - PAYMENT COMPLETE

Order: YSEKYYRVX
Completed on: 05/19/2019 08:45:58
Payment: Credit Card

Product	Unit price	Quantity	Total price
Multifactor Leadership Questionnaire™ - License to Reproduce - Translation : Spanish	\$1.75	100	\$175.00
Student Discount on licenses for Stefany Marcelle Copaja Chaparro			-\$35.00
		Shipping	\$0.00
		Total Tax	\$0.00
		Total	\$140.00

NEXT STEPS:

For access to purchased products, [click here](#) or click Login at the top right corner of the Mind Garden webpage.

If you are new to Transform, use the green box. Enter your email: marcelle.copaja@puccp.pe and create a password of any length. If you have already created your user account, use the blue box. If you have forgotten your password, follow the "I forgot my password" link.

Your order contains a PDF Document.

After login, you will see Your Portfolio. Click on a Document name to view/download/print it.

If you need help, please [contact us](#).
Thank you for your purchase!

Figura C1: Licencias para uso de MLQ 5X (continuación)

Hi, MARIANNE NICOLE LOPEZ CASTILLA

Thank you for shopping with Mind Garden!

ORDER DETAILS - PAYMENT COMPLETE

Order: VEOX1MURSS
Completed on: 07/14/2019 15:32:43
Payment: Credit Card

Product	Unit price	Quantity	Total price
Multifactor Leadership Questionnaire™ - Manual	\$50.00	1	\$50.00
		Shipping	\$0.00
		Total Tax	\$0.00
		Total	\$50.00

NEXT STEPS:

For access to purchased products, [click here](#) or click Login at the top right corner of the Mind Garden webpage.

If you are new to Transform, use the green box. Enter your email: marianne.lopez@pucp.pe and create a password of any length. If you have already created your user account, use the blue box. If you have forgotten your password, follow the "I forgot my password" link.

Your order contains a PDF Document.

After login, you will see Your Portfolio. Click on a Document name to view/download/print it.

If you need help, please [contact us](#).
Thank you for your purchase!

ANEXO D: Matriz de consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Marco Teórico	Variables teóricas	Variables empíricas	Métodos	Conclusiones	Recomendaciones
Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café.	Liderazgo organizacional	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada – atributos	Para la evaluación del marco teórico, cada elemento empleó su propio instrumento de evaluación, MLQ 5X para liderazgo organizacional y OCAI para cultura organizacional; para la evaluación de la relación entre ambas se empleó ...	La investigación concluyó que no es posible realizar un análisis de la relación entre las variables porque el coeficiente que determina esta relación es prácticamente 0.	
			Influencia idealizada – componentes			
			Motivación inspiracional			
			Estimulación intelectual			
			Consideración individualizada			
		Liderazgo transaccional	Recompensa contingente			
			Gestión por excepción activa			
			Gestión por excepción pasiva			
	Liderazgo pasivo/evasivo	<i>Laissez-faire</i>				
		Cultura organizacional	Cultura de clan			
	Cultura de adhocracia					
	Cultura de mercado					
Cultura de jerarquía						

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específico 1	Marco Teórico	Variables teóricas	Variables empíricas	Métodos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Examinar los diferentes enfoques teóricos sobre los estilos de liderazgo organizacional y los tipos de cultura organizacional, prestando particular atención a aquellos presentes en cooperativas agrícolas.</p>	<p>Enfoques del liderazgo organizacional</p>	Enfoque de rasgos		<p>Revisión de información en libros y revistas académicas</p>	<p>Con respecto al liderazgo organizacional, se halló que el enfoque pertinente para analizar nuestro caso de estudio de empresa asociativa es el enfoque integrador que se basa en la teoría de rango completo desarrollado por Bass & Avolio (2004). Del mismo modo, respecto al estudio de la cultura organizacional, se eligió la propuesta de Cameron y Quinn (2011), que se basó en el Modelo de los Valores en Competencias.</p>	
		Enfoque basado en el comportamiento				
		Enfoque basado en la contingencia				
		Enfoque integrador				
	<p>Enfoques de la cultura organizacional</p>	<p>Modelo de Denison</p>				
		<p>Modelo de Cooke y Szumal</p>				
		<p>Modelo de los Valores en Competencia</p>				

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específico 2	Marco Teórico	Variables teóricas	Variables empíricas	Métodos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Describir la forma de interacción entre los actores de la cooperativa Sol&Café, específicamente entre los delegados y colaboradores con sus respectivos líderes.</p>	<p>Aspectos formales del liderazgo y cultura organizacional dentro de la cooperativa Sol&Café</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>Revisión de información proporcionada por la cooperativa Sol&Café</p>	<p>La cooperativa Sol&Café, debido a su naturaleza, mantiene una dualidad entre la dimensión asociativa y la empresarial. En la dimensión asociativa, el representante máximo es el presidente del Consejo de Administración, mientras que en la dimensión empresarial se encuentra el gerente general. En la empresa asociativa existen reglas formales, planes estratégicos delimitados y estructuras formales asociativas y empresariales que regulan el desarrollo de las actividades cooperativas.</p>	<p>-</p>

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específico 3	Marco Teórico	Variables teóricas	Variables empíricas	Métodos	Conclusiones	Recomendaciones
Identificar los estilos de liderazgo percibidos por delegados y colaboradores de la cooperativa, de acuerdo con la tipología planteada por Bass y Avolio (2004).	Liderazgo organizacional	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada – atributos	Para la evaluación del estilo de liderazgo dentro de la cooperativa Sol&Café se empleó el instrumento de evaluación MLQ 5X	La información recolectada evidencia diferencias importantes en los estilos de liderazgo en el grupo de delegados y de colaboradores. El estudio de caso en el grupo de delegados reportó los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional como predominantes, es decir, existe una dualidad percibida de estilos de liderazgo por los delegados.	Es fundamental que las personas que ostentan los cargos de representación cuenten con habilidades de liderazgo para guiar, motivar y mantener comprometidos a todos en el desempeño de sus actividades. Se sugiere realizar capacitaciones en temas de liderazgo con énfasis en temas comunicacionales, trabajo en equipo y capacidad de escucha activa. Asimismo, se recomienda desarrollar programas de <i>mentoring</i> y/o capacitaciones que incluya temas de asertividad, comunicación efectiva y aspectos motivacionales.
			Influencia idealizada – componentes			
			Motivación inspiracional			
			Estimulación intelectual			
			Consideración individualizada			
		Liderazgo transaccional	Recompensa contingente			
			Gestión por excepción activa			
		Liderazgo pasivo/evasivo	Gestión por excepción pasiva			
			<i>Laissez-faire</i>			

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

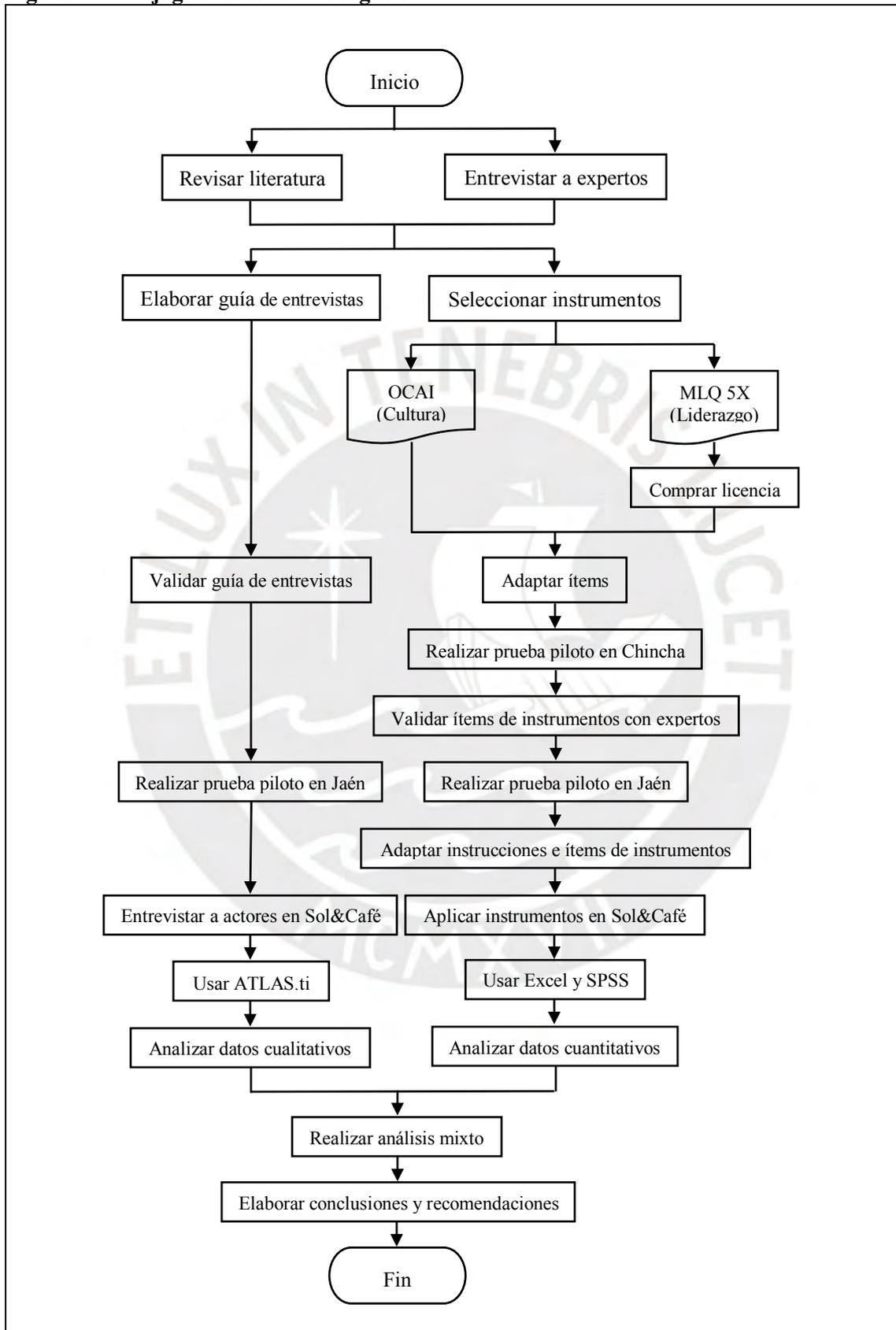
Objetivo Específico 4	Marco Teórico	Variables teóricas	Variables empíricas	Métodos	Conclusiones	Recomendaciones
Identificar los tipos de la cultura organizacional percibidos por delegados y colaboradores de la cooperativa, en base en el Modelo de los Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011).	Cultura organizacional	Cultura de clan	Características dominantes Liderazgo organizacional Gestión de empleados Pegamento organizacional Énfasis estratégico Criterio de éxito	Para la evaluación de los tipos de cultura organizacional dentro de la cooperativa Sol&Café se empleó el instrumento de evaluación OCAI	Se encontró que en ambos grupos predomina una cultura de tipo clan.	Respecto a cultura organizacional, el equipo a cargo de la operación de la cooperativa tiene reuniones periódicas y de camaradería que refuerzan los lazos de unión y cooperación propios de un perfil de cultura tipo clan. Sin embargo, estas actividades no se encuentran institucionalizadas dentro del plan operativo anual, por lo que se recomienda incluirlas como aspectos clave dentro del plan, incluyendo tanto a socios como a colaboradores de Sol&Café.
		Cultura de adhocracia				
		Cultura de mercado				
		Cultura de jerarquía				

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Específico 5	Marco Teórico	Variables teóricas	Variables empíricas	Métodos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional predominantes en la percepción de los delegados y colaboradores de la cooperativa.</p>	<p>Evaluar a relación entre las variables empleando el estadístico Tau-c de Kendall.</p>	<p>Liderazgo organizacional</p>	<p>Liderazgo transformacional</p>	<p>Para conocer la relación entre las variables liderazgo y cultura organizacional se empleó el estadístico Tau-c de Kendall.</p>	<p>El estudio de caso evidenció la inexistencia de relación entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional predominantes en los grupos evaluados.</p>	<p>Los factores internos que contribuyen con el éxito y la sostenibilidad de las cooperativas están vinculados al liderazgo y cultura organizacional. Un adecuado conocimiento y gestión de ambos permiten tomar decisiones orientadas a reforzar la gestión interna y la asociatividad de la cooperativa. Es fundamental potenciar la capacidad de los líderes para visionar el futuro y comunicar esta visión a sus miembros de manera adecuada a través de programas de <i>mentoring</i> en liderazgo y/o capacitaciones en lograr mayor compromiso dentro de la cooperativa.</p>
			<p>Liderazgo transaccional</p>			
			<p>Liderazgo pasivo/evasivo</p>			
		<p>Cultura organizacional</p>	<p>Cultura de clan</p>			
			<p>Cultura de adhocracia</p>			
			<p>Cultura de mercado</p>			
			<p>Cultura de jerarquía</p>			

ANEXO E: Flujograma de la investigación

Figura E1: Flujograma de la investigación



ANEXO F: Guía de entrevistas de Sol&Café

Protocolo de consentimiento informado

La presente investigación, denominada “La cultura organizacional y el estilo de liderazgo dentro de una empresa asociativa, desde la perspectiva de los productores-asociados: Estudio de caso Cooperativa Sol&Café”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Marianne Nicole López Castilla, Stefany Marcelle Copaja Chaparro y César Francisco Calagua Jara, y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Marcello Pasco Dalla Porta. El propósito de la investigación es conocer cuál es el estilo de cultura y de liderazgo dentro de la Cooperativa Sol&Café.

Se le ha contactado a usted en su condición de _____ de la cooperativa Sol & Café. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

La información obtenida será utilizada únicamente para fines de esta investigación. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La información recolectada será almacenada en forma segura de modo que solo tengan acceso a ella los investigadores antes mencionados. La información será destruida luego de tres años de concluida la investigación. Al concluir la investigación la tesis estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: marcele.copaja@pucp.pe, marianne.lopez@pucp.pe o cesar.calagua@pucp.pe.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

<input type="checkbox"/>	Declarada, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre
<input type="checkbox"/>	Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los tesisistas utilizarán un código de identificación o pseudónimo.

Guía de entrevista – gerente general Sol&Café

Buenas tardes, somos alumnos de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestra investigación que consiste en conocer el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en su cooperativa. Si usted está de acuerdo en participar de esta entrevista le entregamos un consentimiento informado para que indique si está o no de acuerdo en participar y si desea o no que su identidad sea revelada al momento de presentar los resultados de la investigación.

A continuación procederemos con la entrevista. Si nos permite grabaremos la entrevista para el posterior análisis de la información que nos proporcione. Le recordamos que esta entrevista puede ser suspendida en cualquier momento si usted así lo desea. Gracias por su participación.

Aspectos generales

- ¿Cómo se inició la Cooperativa?
- ¿A qué se dedica la cooperativa Sol&Café?
- ¿Cuál es la estrategia de la cooperativa en el rubro de café?
- ¿Cómo está organizada la cooperativa? ¿Qué áreas tiene y qué funciones desempeña cada una de ellas (asamblea, gerencia, comité, equipo técnico, delegados, productores)?
- ¿Qué beneficios proporciona la cooperativa a los productores?
- ¿Cómo mantienen la permanencia de los asociados?
- ¿Cómo se coordina el trabajo en la cooperativa (reuniones, acuerdos)?
- ¿Cómo se relaciona la gerencia y el área técnica con los delegados? ¿Y con los productores?
- ¿Qué elementos diferenciadores existen en el equipo humano de Sol&Café con respecto a otras cooperativas?

Sobre liderazgo

- ¿Quiénes tienen un rol de liderazgo en la cooperativa?
- ¿De qué manera estos líderes ejercen su liderazgo? ¿Usted, en su rol de gerente general, cómo ejerce el liderazgo?
- ¿De qué manera estos líderes promueven la motivación en los productores? ¿Y de los delegados?
- ¿De qué manera los líderes promueven el cumplimiento de las metas de los productores? ¿Y de los delegados?

- ¿Ha habido alguna capacitación en temas de gestión organizacional? ¿En temas de liderazgo?

Sobre cultura organizacional

- ¿Cuáles considera que son los valores que se promueven en la cooperativa?
- ¿Con qué frecuencia y a través de qué medios se comunica usted con los delegados al interior de la cooperativa? ¿Y con las áreas funcionales de la cooperativa?, ¿con qué frecuencia y a través de qué medios se comunica el equipo técnico con los delegados?
- ¿Qué es lo que mantiene unida a la cooperativa? ¿Cómo se logra eso?
- ¿Cómo calificaría el nivel en confianza al interior de la Cooperativa? ¿Cómo se logra eso?
- ¿Cuál considera es el rol de la cultura organizacional dentro de la Cooperativa?
- ¿Cómo calificaría el nivel de cooperación entre los integrantes de la cooperativa?
- ¿Qué estrategias desarrolla la cooperativa para promover su competitividad en el mercado? (describir diferentes estrategias y tácticas)
- ¿De qué manera se promueve la innovación y creatividad dentro de la cooperativa?
- ¿Cómo se supervisa el cumplimiento de las metas dentro de la cooperativa? ¿Y la gestión de la calidad?
- ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la cooperativa?
- ¿Cree que la forma en que se ejerce el liderazgo influye en la cultura organizacional de la cooperativa? ¿De qué manera?
- ¿Cuál el significado de “éxito” para la Cooperativa?

Cierre

- ¿Cuáles son las proyecciones de la cooperativa para el mediano y largo plazo?

Guía de entrevista – facilitador Sol&Café

Buenas tardes, somos alumnos de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestra investigación que consiste en conocer el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en su cooperativa. Si usted está de acuerdo en participar de esta entrevista le entregamos un consentimiento informado para que indique si está o no de acuerdo en participar y si desea o no que su identidad sea revelada al momento de presentar los resultados de la investigación.

A continuación procederemos con la entrevista. Si nos permite grabaremos la entrevista para el posterior análisis de la información que nos proporcione. Le recordamos que esta entrevista puede ser suspendida en cualquier momento si usted así lo desea. Gracias por su participación.

Aspectos generales

- ¿Cómo conoció a la Cooperativa? ¿Cómo se integró a la Coop? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el cargo que desempeña en la Cooperativa?
- ¿Cuánto tiempo lleva en la Cooperativa? ¿Por qué sigue laborando en la Cooperativa?
- ¿Cuáles son los beneficios que recibe como colaborador de Sol&Café?
- ¿Usted también vende café a la Cooperativa? ¿Por qué? Si es así, ¿Qué producto le genera mayor ganancia?
- ¿Qué responsabilidad tiene como colaborador? ¿Cuál es la diferencia entre un colaborador y un asociado en términos laborales?
- ¿Con quién se suele comunicar en la Cooperativa para el desarrollo de sus actividades? ¿Cómo se relaciona con gerente general, Área Técnica y Consejo Administrativo?
- ¿Tiene metas y objetivos que cumplir durante su tiempo de permanencia? ¿Quién es el encargado de supervisar y dar seguimiento a sus metas?
- ¿Cómo se comunica (¿quién?) la estrategia de la Cooperativa? ¿Conoce la estrategia de la Cooperativa en el rubro de café? ¿De qué manera se comunica esta estrategia con toda la Cooperativa?
- ¿Cómo se coordina el trabajo en la cooperativa (reuniones, acuerdos)?
- ¿Qué elementos diferenciadores existen en el equipo humano de Sol&Café con respecto a otras cooperativas?

Sobre liderazgo

- ¿Qué entiende usted por liderazgo?

- ¿Quiénes considera usted que tienen un rol de liderazgo en la cooperativa?
- ¿Cómo estos líderes ejercen ese liderazgo?
- ¿Cómo estos líderes promueven la motivación en los productores/delegados?
- ¿Cómo los líderes promueven el cumplimiento de las metas de los productores/delegados?

Sobre cultura organizacional

- ¿Cuáles considera que son los valores que se promueven en la cooperativa?
- ¿Cómo se comunica usted con las áreas funcionales de la Cooperativa?, ¿Cómo se comunica el Equipo Técnico con los delegados?
- ¿Qué es lo que une a toda la Cooperativa? ¿Por qué/ Cómo? ¿Cómo se establecen los lazos de confianza en la Cooperativa? ¿Cuál considera es el rol de la cultura dentro de la Cooperativa?
- ¿Cómo es la cooperación entre los integrantes?
- ¿Cuál es la estrategia de crecimiento de la cooperativa frente a sus competidores?
- ¿Cuál es el nivel de libertad al interior de la cooperativa para crear espacios para la innovación y la creatividad?
- ¿Cómo se supervisan las actividades, metas, gestión de calidad dentro de la cooperativa?
- ¿Cuál el significado de “éxito” para la Cooperativa?
- ¿Qué entiende por cultura organizacional dentro de la Cooperativa?

Cierre

- ¿Cuáles son las proyecciones para la Cooperativa para el mediano y largo plazo?

Guía de entrevista – administrador Sol&Café

Buenas tardes, somos alumnos de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestra investigación que consiste en conocer el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en su cooperativa. Si usted está de acuerdo en participar de esta entrevista le entregamos un consentimiento informado para que indique si está o no de acuerdo en participar y si desea o no que su identidad sea revelada al momento de presentar los resultados de la investigación.

A continuación procederemos con la entrevista. Si nos permite grabaremos la entrevista para el posterior análisis de la información que nos proporcione. Le recordamos que esta entrevista puede ser suspendida en cualquier momento si usted así lo desea. Gracias por su participación.

Aspectos generales

- ¿Cómo se inició la Cooperativa?
- ¿A qué se dedica su cooperativa?
- ¿Cuál es la estrategia de la cooperativa en el rubro de café?
- ¿Cómo está organizada la cooperativa? ¿Qué áreas tiene y qué funciones desempeña cada una de ellas (asamblea, gerencia, comité, equipo técnico, delegados, productores)?
- ¿Qué beneficios proporciona la cooperativa a los productores?
- ¿Cómo mantienen la permanencia de los asociados?
- ¿Cómo se coordina el trabajo en la cooperativa (reuniones, acuerdos)?
- ¿Cómo se relaciona la gerencia y el área técnica con los delegados? ¿Y con los productores?
- ¿Qué elementos diferenciadores existen en el equipo humano de su cooperativa con respecto a otras cooperativas?

Sobre liderazgo

- ¿Quiénes tienen un rol de liderazgo en la cooperativa?
- ¿De qué manera estos líderes ejercen su liderazgo? ¿Usted, en su rol de gerente general, cómo ejerce el liderazgo?
- ¿De qué manera estos líderes promueven la motivación en los productores? ¿Y de los delegados?
- ¿De qué manera los líderes promueven el cumplimiento de las metas de los productores? ¿Y de los delegados?

- ¿Ha habido alguna capacitación en temas de gestión organizacional? ¿En temas de liderazgo?

Sobre cultura organizacional

- ¿Cuáles considera que son los valores que se promueven en la cooperativa?
- ¿Con qué frecuencia y a través de qué medios se comunica usted con los delegados al interior de la cooperativa? ¿Y con las áreas funcionales de la cooperativa?, ¿con qué frecuencia y a través de qué medios se comunica el equipo técnico con los delegados?
- ¿Qué es lo que mantiene unida a la cooperativa? ¿Cómo se logra eso?
- ¿Cómo calificaría el nivel en confianza al interior de la Cooperativa? ¿Cómo se logra eso?
- ¿Cuál considera es el rol de la cultura organizacional dentro de la Cooperativa?
- ¿Cómo calificaría el nivel de cooperación entre los integrantes de la cooperativa?
- ¿Qué estrategias desarrolla la cooperativa para promover su competitividad en el mercado? (describir diferentes estrategias y tácticas)
- ¿De qué manera se promueve la innovación y creatividad dentro de la cooperativa?
- ¿Cómo se supervisa el cumplimiento de las metas dentro de la cooperativa? ¿Y la gestión de la calidad?
- ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la cooperativa?
- ¿Cree que la forma en que se ejerce el liderazgo influye en la cultura organizacional de la cooperativa? ¿De qué manera?
- ¿Cuál el significado de “éxito” para la Cooperativa?

Cierre

- ¿Cuáles son las proyecciones de la cooperativa para el mediano y largo plazo?

Guía de entrevista – colaborador de Sol&Café

Buenas tardes, somos alumnos de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestra investigación que consiste en conocer el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en su cooperativa. Si usted está de acuerdo en participar de esta entrevista le entregamos un consentimiento informado para que indique si está o no de acuerdo en participar y si desea o no que su identidad sea revelada al momento de presentar los resultados de la investigación.

A continuación procederemos con la entrevista. Si nos permite grabaremos la entrevista para el posterior análisis de la información que nos proporcione. Le recordamos que esta entrevista puede ser suspendida en cualquier momento si usted así lo desea. Gracias por su participación.

Aspectos generales

- ¿Cómo se enteró de la Cooperativa? ¿Por qué decidió formar parte de esta?
- ¿Cuánto tiempo lleva en la Cooperativa como asesor técnico? ¿Por qué se sigue manteniendo como asesor?
- ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades como miembro del equipo técnico de la cooperativa?
- ¿Cuáles son los beneficios que recibe como asesor técnico de Sol&Café?
- ¿De qué manera apoyan a los productores y a la cooperativa en general?
- ¿De qué manera miden el desempeño de sus funciones? ¿Qué indicadores existen para medir su gestión?
- Por favor explique si existe un trato diferenciado entre los productores y/o delegados, según el tipo de producto (café, cacao, arroz, etc.)
- ¿Con quién o quiénes se suele comunicar en la Cooperativa? ¿Cómo se relaciona con gerente general, sus compañeros del Área Técnica, Consejo Administrativo, delegados y productores?
- ¿Quién es el encargado de supervisar las cuotas de producción? ¿Qué sucede si los productores no llegan a su cuota de producción?
- ¿Cómo se comunica (¿quién?) la estrategia de la Cooperativa? ¿Conoce la estrategia de la Coop en el rubro de café? ¿De qué manera se comunica esta estrategia con toda la Coop?
- ¿Cómo se coordina el trabajo en la cooperativa (reuniones, acuerdos)? ¿con qué frecuencia?

- ¿De qué manera se da seguimiento a las gestiones de cada área del equipo técnico? ¿A quién le reporta?
- ¿Qué elementos diferenciadores existen en el equipo humano de Sol&Café con respecto a otras cooperativas?
- ¿Qué estrategias conoce para hacer que los productores permanezcan en Sol& Café?

Sobre liderazgo

- ¿Qué entiende usted por liderazgo?
- ¿Quiénes considera usted que tienen un rol de liderazgo en la cooperativa?
- ¿Cómo estos líderes ejercen ese liderazgo?
- ¿Usted, en su rol de asesor técnico cómo ejerce el liderazgo?
- ¿Cómo estos líderes promueven la motivación en el equipo técnico y en los productores/delegados?
- ¿Cómo los líderes promueven el cumplimiento de las metas de los productores/delegados?

Sobre cultura organizacional

- ¿Cuáles considera que son los valores que se promueven en la cooperativa?
- ¿Cómo se comunica usted con los delegados al interior de la cooperativa?, ¿Cómo se comunica usted con las demás áreas funcionales de la Cooperativa?, ¿Cómo se comunica el gerente general con los delegados?
- ¿Qué es lo que une a toda la Cooperativa? ¿Por qué/ Cómo?
- ¿Cómo se establecen los lazos de confianza en la Cooperativa? ¿Cuál considera es el rol de la cultura dentro de la Cooperativa?
- ¿Cómo es la cooperación entre los integrantes?
- ¿Cómo miden su participación de mercado? ¿Cuál es la estrategia de la cooperativa en cuanto a volúmenes de exportación de café?
- ¿Cuál es el nivel de libertad al interior de la cooperativa para crear espacios para la innovación y la creatividad?
- ¿Cómo se supervisan las actividades, metas, gestión de calidad dentro de la cooperativa?
- ¿Cuál el significado de “éxito” para la Cooperativa?

Cierre

- ¿Cuáles son las proyecciones para la Cooperativa para el mediano y largo plazo?

Guía de entrevista – delegado Sol&Café

Buenas tardes, somos alumnos de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos realizando nuestra investigación que consiste en conocer el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en su cooperativa. Si usted está de acuerdo en participar de esta entrevista le entregamos un consentimiento informado para que indique si está o no de acuerdo en participar y si desea o no que su identidad sea revelada al momento de presentar los resultados de la investigación.

A continuación procederemos con la entrevista. Si nos permite grabaremos la entrevista para el posterior análisis de la información que nos proporcione. Le recordamos que esta entrevista puede ser suspendida en cualquier momento si usted así lo desea. Gracias por su participación.

Aspectos generales

- ¿Cómo conoció a la Cooperativa? ¿Cómo se integró a la ella? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los requisitos para ser un asociado?
- ¿Cuánto tiempo lleva en la Cooperativa? ¿Por qué se sigue manteniendo como asociado?
- ¿Cuáles son los beneficios que recibe como asociado de Sol&Café?
- ¿Cuál es la diferencia entre un delegado y un productor? ¿Qué responsabilidad tiene como productor y delegado?
- ¿Qué tipo de productos cosecha en sus tierras? ¿Qué es lo que más produce del total de su cosecha (en orden)? ¿Qué producto le genera mayor ganancia?
- ¿Con quién se suele comunicar en la Cooperativa? ¿Cómo se relaciona con gerente general, Área Técnica y Consejo Administrativo?
- ¿Tiene un nivel mínimo de producción? ¿Quién es el encargado de supervisar esa meta? ¿Qué sucede si no llega a su cuota de producción?
- ¿Cómo se comunica (¿quién?) la estrategia de la Cooperativa? ¿Conoce la estrategia de la Cooperativa en el rubro de café? ¿De qué manera se comunica esta estrategia?
- ¿Cómo se coordina el trabajo en la cooperativa (reuniones, acuerdos)?
- ¿Qué elementos diferenciadores existen en el equipo humano de Sol&Café con respecto a otras cooperativas?

Sobre liderazgo

- ¿Qué entiende usted por liderazgo?
- ¿Quiénes considera usted que tienen un rol de liderazgo en la cooperativa?

- ¿Cómo sus líderes ejercen ese liderazgo?
- ¿Cómo sus líderes promueven la motivación en los productores? ¿Y en los delegados?
- ¿Usted, en su rol de delegado, cómo ejerce el liderazgo?
- ¿Cómo sus líderes promueven el cumplimiento de las metas de los productores?
- ¿Ha participado de alguna capacitación en temas de gestión organizacional? ¿En temas de liderazgo

Sobre cultura organizacional

- ¿Cuáles considera que son los valores que se promueve en la cooperativa?
- Dentro de la cooperativa ¿quién se comunica directamente con usted para brindarle información que deberá darle a los productores a los que representa? Con qué frecuencia y a través de qué medios se comunican con usted?
- ¿Qué es lo que usted considera que mantiene unida a la cooperativa? ¿Cómo se logra eso?
- ¿Cuál es el nivel en confianza entre usted y su líder? ¿Cómo se logra esa confianza? ¿Y con los demás delegados?
- ¿Cómo se da la cooperación entre usted y su líder? ¿Entre usted y los productores a los que representa? ¿Y entre su líder y los demás delegados?
- ¿Cómo su líder lo motiva para ser más competitivo? ¿Y con los otros delegados?
- ¿Cómo lo motiva su líder para ser innovador, creativo y proactivo?
- ¿Quién supervisa que usted cumpla con sus metas en la cooperativa? ¿Cómo supervisan su cumplimiento?
- ¿Cómo describiría la cultura (organizacional) de la cooperativa?
- ¿Cree que la forma que emplea su líder para liderar a usted y los demás delegados influye en la cultura (organizacional) de la cooperativa? ¿De qué manera?
- ¿Cuál cree que es el significado de “éxito” para la cooperativa?
- ¿Considera exitosa su participación dentro de la cooperativa?

Cierre

- ¿Cuáles son sus proyecciones dentro de la cooperativa de aquí a unos meses? ¿Y dentro de unos años?

ANEXO G: Lista de entrevistados

Del total de entrevistados solo seis aceptaron que aparezca su identidad dentro de la investigación, los cuatro restantes solicitaron que su identidad no sea divulgada, y de estos uno solicitó no ser grabado al momento de la entrevista.

Tabla G1: Entrevistados

Cargo	Nombre	Lugar y fecha de la entrevista
Gerente General	Gerardo Alarcón	Jaén, 24 de mayo
Facilitador	Lenin Gómez	Jaén, 25 de mayo
Administrador	José Eras	Jaén, 25 de mayo
Gerente de Producción en Investigación Agrícola	Harry Delgado	Jaén, 22 de mayo
Asistente de Almacén	Yuri García	Jaén, 24 de mayo
Presidente del Consejo de Administración	Anónimo	Jaén, 23 de mayo
Delegado 1	Anónimo	Jaén, 22 de mayo
Delegado 2	Anónimo	Jaén, 22 de mayo
Colaborador	Anónimo	Jaén, 24 de mayo

* El Delegado 2 solicitó que no se grabe la entrevista por lo que no se podrá hacer referencia a él en la investigación.

* Todos los entrevistados que figuran como *anónimo* accedieron a formar parte de las entrevistas con la condición de que no se haga mención de sus nombres en la investigación, razón por la cual tampoco figuran sus consentimientos informados en el Anexo.

ANEXO H: Expertos consultados

Para la presente investigación se consultó con tres expertos para el proceso de la adaptación de los instrumentos, de los tres consultados dos dieron consentimiento de poder hacer mención explícita de ellos y uno solicitó mantener su anonimato.

Tabla H1: Lista de Expertos consultados

Nombre	Justificación de su elección	Lugar y fecha de la entrevista
Hugo Wiener	Experto en asociatividad agrícola	FGAD, 14 de mayo
Anónimo	Experto en psicología organizacional	FGAD, 18 de mayo
Paloma Martinez-Hague	Experta en gestión del talento humano	FGAD, 20 de mayo

* El experto en psicología organizacional aceptó apoyar con el proceso de la investigación con la condición de que no se hiciera uso de su nombre en la investigación razón por la cual no se presenta el consentimiento informado con sus datos.



ANEXO I: Adaptaciones de los instrumentos MLQ 5X y OCAI

Tabla II: Correcciones para MLQ 5X por experto asociatividad agrícola.

N.º	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
2	La frase <i>enfocar problemas</i> puede ser poco comprensible, por lo que ha sido reemplazada por <i>ver y entender problemas</i>	Sí		
4	La frase <i>desviaciones de los estándares</i> puede ser poco comprensible, por lo que ha sido reemplazada por <i>metas y calidad en la producción</i>	Sí		
12				Muy parecido al 3, deben revisar
15	Se ha modificado el término <i>capacitar</i> por <i>orientar</i> porque los líderes de la cooperativa no capacitan sino dan orientación. Asimismo, se ha modificado el término <i>profesores</i> por <i>productores</i>			¿Equipo? Habría que decir <i>productores socios</i>
18				Reemplazar <i>grupo</i> por <i>cooperativa</i>
20	El término <i>crónicos</i> puede ser poco comprensible, por lo que ha sido reemplazado por <i>persistentes</i>			No es lo mismo <i>crónicos</i> (permanentes) que <i>persistentes</i>
29				No se sabe cómo funciona la relación entre los socios
31	El término <i>capacidades</i> puede ser ambiguo, por lo que ha sido reemplazado por <i>capacidades como productor y como persona</i>			Mejorar mis capacidades
32				Cambiar <i>trabajo</i> por <i>producir en la chacra</i>

*Validación y comentarios enviadas vía correo electrónico.

** La validación y comentarios con el experto en psicología organizacional se llevó a cabo de manera presencial, realizando las correcciones y ajustes en ese momento.

*** La versión final de la primera adaptación, considerando las sugerencias y comentarios del experto en asociatividad agrícola, la experta en gestión del talento humano y el experto en psicología organizacional, se vio reflejada en la primera versión de los instrumentos que fueron utilizados en las pruebas piloto.

Tabla I2: Correcciones para MLQ 5X por experta en gestión del talento humano

N.º	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
2	La frase <i>enfocar problemas</i> puede ser poco comprensible, por lo que ha sido reemplazada por <i>ver y entender problemas</i>	Sí		
4	La frase <i>desviaciones de los estándares</i> puede ser poco comprensible, por lo que ha sido reemplazada por <i>metas y calidad en la producción</i>	Sí		
15	Se ha modificado el término <i>capacitar</i> por <i>orientar</i> porque los líderes de la cooperativa no capacitan sino dan orientación. Asimismo, se ha modificado el término <i>profesores</i> por <i>productores</i>	Sí		
20	El término <i>crónicos</i> puede ser poco comprensible, por lo que ha sido reemplazado por <i>persistentes</i>	Sí		
31	El término <i>capacidades</i> puede ser ambiguo, por lo que ha sido reemplazado por <i>capacidades como productor y como persona</i>	Sí		

*Validación y comentarios enviadas vía correo electrónico.

** La validación y comentarios con el experto en psicología organizacional se llevó a cabo de manera presencial, realizando las correcciones y ajustes en ese momento.

*** La versión final de la primera adaptación, considerando las sugerencias y comentarios del experto en asociatividad agrícola, la experta en gestión del talento humano y el experto en psicología organizacional, se vio reflejada en la primera versión de los instrumentos que fueron utilizados en las pruebas piloto.

Tabla I3: Correcciones para OCAI por experto en asociatividad agrícola.

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
A1	La cooperativa es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás					
B1	La cooperativa es un lugar muy dinámico y emprendedor . La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos					
C1	La cooperativa está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y enfocada a los logros					Es una cooperativa de servicios y entiendo que los entrevistados son los socios y funcionarios. La preocupación estaría más porque se consiga acopiar y vender de acuerdo a ciertas metas que el trabajo que es muy difuso

Tabla I3: Correcciones para OCAI por experto en asociatividad agrícola (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
D1	La empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace	La cooperativa es un lugar muy controlado y estructurado. Las reglas formales generalmente gobiernan lo que la gente hace	<i>Procedimientos formales</i> puede ser una frase poco comprensible, por lo que ha sido reemplazado por <i>reglas formales</i>			El enunciado adaptado es mejor, pero podría en primer lugar estructurarlo y luego controlarlo. Decir <i>las reglas formales</i> podría entenderse como reglas de etiqueta y formas cuando creo que lo que se pretende es destacar un ordenamiento. Me quedaría con reglas secas
A2	El líder en mi empresa es el mentor, el consejero, el facilitador	El líder en mi cooperativa es el orientador, el consejero, el facilitador	El término <i>mentor</i> puede ser poco comprensible por lo que ha sido sustituido por <i>orientador</i>			Diría: el líder en la cooperativa es quien da el ejemplo, orienta a los socios y los aconseja. El término <i>facilitador</i> tampoco es muy claro para las personas
B2	El líder en la cooperativa es el emprendedor, el innovador o el que asume riesgos					

Tabla I3: Correcciones para OCAI por experto en asociatividad agrícola (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
C2	El líder en mi empresa es el que está orientado a resultados es agresivo en el logro de las metas	El líder en la cooperativa es el que está orientado a resultados, <i>está sumamente preocupado</i> por el logro de las metas	El término <i>agresivo</i> puede tener una connotación distinta, por lo que ha sido reemplazado por <i>sumamente preocupado</i>			Diría: el líder de la cooperativa busca alcanzar los mayores resultados, orienta a los socios por metas
D2	El líder en mi empresa está ejemplificado por ser eficiente en la coordinación, en la organización y el que logra que todo trabaje sincronizadamente	El líder en la cooperativa está ejemplificado por ser eficiente en la coordinación, en la organización y en lograr que todo trabaje sincronizadamente	Se han mantenido los términos pero se ha mejorado la redacción			Diría: el líder en la cooperativa coordina todas las instancias de la organización procurando un accionar sincronizado
A3	El estilo de supervisión en la cooperativa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación					
B3	El estilo de supervisión en la cooperativa se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la singularidad					

Tabla I3: Correcciones para OCAI por experto en asociatividad agrícola (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
C3	El estilo de supervisión en mi empresa se caracteriza por la competitividad agresiva, los logros y los grandes retos	El estilo de supervisión en la cooperativa se caracteriza por la fuerte competitividad, los logros y los grandes retos	El término <i>agresiva</i> puede tener una connotación distinta por lo que ha sido reemplazado por <i>fuerte</i>			No entiendo en este caso el concepto de competitividad, ¿se refiere a la competencia entre sus miembros, la emulación?
D3	El estilo de gestión en la cooperativa se caracteriza por seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones					
A4	Lo que une a mi empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta cooperativa es alto					¿Organización?
B4	Lo que une a mi cooperativa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en la cresta de la ola, en el estado del arte	Lo que une a mi cooperativa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay énfasis en aplicar siempre las últimas tendencias	La frase <i>estar en la cresta de la ola y estado del arte</i> pueden no ser comprensibles por lo que han sido reemplazados por <i>aplicar las últimas tendencias</i>			También se puede decir <i>estar un paso adelante</i> . Es claro la innovación, pero no advierto la conexión con desarrollo salvo que quiera decirse innovación de desarrollo.

Tabla I3: Correcciones para OCAI por experto en asociatividad agrícola (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
C4	Lo que une a la cooperativa es el énfasis en los logros y el cumplimiento de metas					
D4	Lo que une a la cooperativa son la formalidad de los roles y las políticas. Mantener una organización que trabaja sin sobresaltos es importante					Otra vez, <i>formalidad</i> puede entenderse no como reglas u orden sino como procedimientos poco sustanciosos ¿No es mejor decir <i>una clara asignación de roles y la existencia de políticas definidas?</i>
A5	La cooperativa enfatiza el desarrollo humano. Están permanentemente presentes una gran confianza, apertura y participación					
B5	Mi empresa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y prospectar nuevas oportunidades	Mi cooperativa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y buscar nuevas oportunidades	El término <i>prospectar</i> puede ser poco comprensible, por lo que ha sido reemplazado por <i>buscar</i>			

Tabla I3: Correcciones para OCAI por experto en asociatividad agrícola (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
C5	La cooperativa enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar retos ambiciosos y ganar en el mercado					¿No sería mejor <i>un accionar competitivo?</i>
D5	La cooperativa enfatiza la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones estables					¿Estables? Sería <i>pauteadas con protocolos o procedimientos conocidos</i>
A6	La cooperativa define como éxito el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente					Esta descripción solo referiría los empleados u obreros de la cooperativa de servicios que son un puñado. Esto debería pensarse en términos de socios que son al mismo tiempo proveedores
B6	La cooperativa define como éxito el tener los productos únicos y más novedosos, en ser un líder en productos y en innovación					

Tabla I3: Correcciones para OCAI por experto en asociatividad agrícola (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
C6	Mi empresa define como éxito la penetración en el mercado y el sobre pasar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado	Mi cooperativa define como éxito ampliar nuestra presencia en el mercado y el sobrepasar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado	La frase <i>penetración en el mercado</i> puede ser poco comprensible por lo que ha sido reemplazado por <i>ampliar nuestra presencia en el mercado</i>			Son empresas exportadoras, haría que revisar el concepto de competitividad. A una cooperativa le interesa ser el líder en exportaciones, pero no es que lo conseguirá porque desplaza a las otras cooperativas. La competencia efectiva es por asegurar que sus socios proveedores lo abastezcan de café y no lo vendan a los intermediarios
D6	La cooperativa define como éxito la eficiencia. Son críticos la entrega asegurada de bienes y servicios. La adecuada programación de la producción y los bajos costos para producir sus bienes y servicios					Aquí no hay servicios y tampoco se trata de asegurar la producción pues de lo que se trata de asegurar es el acopio y venta

Adaptado de: Osorio (2009).

*Validación y comentarios enviadas vía correo electrónico.

** La validación y comentarios con el experto en psicología organizacional se llevó a cabo de manera presencial, realizando las correcciones y ajustes en ese momento.

*** La versión final de la primera adaptación, considerando las sugerencias y comentarios del experto en asociatividad agrícola, la experta en gestión del talento humano y el experto en psicología organizacional, se vio reflejada en la primera versión de los instrumentos que fueron utilizados en las pruebas piloto.

Tabla I4: Correcciones para OCAI por experta en gestión del talento humano.

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
A1	La cooperativa es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás					
B1	La cooperativa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos					
C1	La cooperativa está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y enfocada a los logros					
D1	La empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace	La <i>cooperativa</i> es un lugar muy controlado y estructurado. <i>Las reglas</i> formales generalmente gobiernan lo que la gente hace	<i>Procedimientos formales</i> puede ser una frase poco comprensible, por lo que ha sido reemplazado por <i>reglas formales</i>	Sí		
A2	El líder en mi empresa es el mentor, el consejero, el facilitador	El líder en mi <i>cooperativa</i> es el <i>orientador</i> , el consejero, el facilitador	El término <i>mentor</i> puede ser poco comprensible por lo que ha sido sustituido por <i>orientador</i>	Sí		

Tabla I4: Correcciones para OCAI por experta en gestión del talento humano (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
B2	El líder en la cooperativa es el emprendedor, el innovador o el que asume riesgos					
C2	El líder en mi empresa es el que está orientado a resultados es agresivo en el logro de las metas	El líder en la cooperativa es el que está orientado a resultados, <i>está sumamente preocupado</i> por el logro de las metas	El término <i>agresivo</i> puede tener una connotación distinta, por lo que ha sido reemplazado por <i>sumamente preocupado</i>		No	La <i>agresividad</i> implica acción, la <i>preocupación</i> no
D2	El líder en mi empresa está ejemplificado por ser eficiente en la coordinación, en la organización y el que logra que todo trabajo sincronizadamente	El líder en la cooperativa está ejemplificado por ser eficiente en la coordinación, en la organización y en lograr que todo trabajo sincronizadamente	Se han mantenido los términos pero se ha mejorado la redacción	Sí		
A3	El estilo de supervisión en la cooperativa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación					
B3	El estilo de supervisión en la cooperativa se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la singularidad					

Tabla I4: Correcciones para OCAI por experta en gestión del talento humano (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
C3	El estilo de supervisión en mi empresa se caracteriza por la competitividad agresiva, los logros y los grandes retos	El estilo de supervisión en la cooperativa se caracteriza por la fuerte competitividad, los logros y los grandes retos	El término <i>agresiva</i> puede tener una connotación distinta por lo que ha sido reemplazado por <i>fuerte</i>	Sí		
D3	El estilo de gestión en la cooperativa se caracteriza por seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en la relaciones					
A4	Lo que une a mi empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta cooperativa es alto					
B4	Lo que une a mi cooperativa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en la cresta de la ola, en el estado del arte	Lo que une a mi cooperativa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay énfasis en aplicar siempre las últimas tendencias	La frase <i>estar en la cresta de la ola y estado del arte</i> pueden no ser comprensibles por lo que han sido reemplazados por <i>aplicar las últimas tendencias</i>	Sí		
C4	Lo que une a la cooperativa es el énfasis en los logros y el cumplimiento de metas					

Tabla I4: Correcciones para OCAI por experta en gestión del talento humano (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
D4	Lo que une a la cooperativa son la formalidad de los roles y las políticas. Mantener una organización que trabaja sin sobresaltos es importante					
A5	La cooperativa enfatiza el desarrollo humano. Están permanentemente presentes una gran confianza, apertura y participación					
B5	Mi empresa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y prospectar nuevas oportunidades	Mi cooperativa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y buscar nuevas oportunidades	El término <i>prospectar</i> puede ser poco comprensible, por lo que ha sido reemplazado por <i>buscar</i>	Sí		
C5	La cooperativa enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar retos ambiciosos y ganar en el mercado					
D5	La cooperativa enfatiza la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones estables					

Tabla I4: Correcciones para OCAI por experta en gestión del talento humano (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
A6	La cooperativa define como éxito el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente					
B6	La cooperativa define como éxito el tener los productos únicos y más novedosos, en ser un líder en productos y en innovación					
C6	Mi empresa define como éxito la penetración en el mercado y el sobre pasar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado	Mi cooperativa define como éxito ampliar nuestra presencia en el mercado y el sobrepasar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado	La frase <i>penetración en el mercado</i> puede ser poco comprensible por lo que ha sido reemplazado por <i>ampliar nuestra presencia en el mercado</i>	Sí		
D6	La cooperativa define como éxito la eficiencia. Son críticos la entrega asegurada de bienes y servicios. La adecuada programación de la producción y los bajos costos para producir sus					

Tabla I4: Correcciones para OCAI por experta en gestión del talento humano (continuación)

N.º	Enunciado original	Enunciado adaptado	Justificación	De acuerdo con la adaptación	En desacuerdo con la adaptación	Comentarios y/o sugerencias
	bienes y servicios					

Adaptado de: Osorio (2009).

*Validación y comentarios enviadas vía correo electrónico.

** La validación y comentarios con el experto en psicología organizacional se llevó a cabo de manera presencial, realizando las correcciones y ajustes en ese momento.

*** La versión final de la primera adaptación, considerando las sugerencias y comentarios del experto en asociatividad agrícola, la experta en gestión del talento humano y el experto en psicología organizacional, se vio reflejada en la primera versión de los instrumentos que fueron utilizados en las pruebas piloto.



ANEXO J: Instrumentos cuantitativos aplicados a delegados y colaboradores de Sol&Café

En este anexo se presenta en su totalidad el cuestionario OCAI realizada en Sol&Café. Para el caso del cuestionario MLQ 5X sólo se presenta la estructura que se presentó a los delegados y colaboradores debido a que, por ser un instrumento que tuvo que ser comprado, se encuentra restringido la reproducción total o parcial del instrumento, razón por la cual solo se mostrará la estructura del instrumento presentado a los delegados y colaboradores de Sol&Café. Primero se presentará la versión para delegados-asociados y luego la versión para colaboradores.

Conociendo la cultura de la cooperativa Sol&Café (delegados)

Este listado de frases permitirá conocer y entender cómo es la cultura de la cooperativa. Toda la información recopilada en el cuestionario es anónima y no existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor sea lo más sincero(a) posible. Esta información es solo para fines de investigación. Cabe indicar que usted puede dejar de escribir esta guía de frases en cualquier momento.

A continuación, se presentan 24 frases separadas en 6 grupos. Creemos que estas frases se presentan en su cooperativa. Por favor, indique qué tanto estas frases se parecen o representan a la realidad de su cooperativa, según las siguientes reglas de juego:

Imagine que tiene 10 granos de café en su mano, por favor coloca estos granos en los casilleros de las cuatro frases de cada bloque, según estas reglas de juego:

- ✓ Si se parece más a lo que vives en la cooperativa colócale más granos de café y escriba el número de granos.
- ✓ Si se parece menos a la realidad de tu cooperativa, colócale menos granos de café y escriba el número de granos.
- ✓ Recuerda que ningún espacio puede quedar en blanco, es decir, al menos 1 grano debe ir en cada casillero.

Por favor llenar todos los recuadros en blanco cada bloque.

Muchas gracias por su participación.

Bloque 1	Coloque el número de granos de café
La cooperativa es un lugar muy familiar. Pareciera que la gente comparte mucho de sí misma con los demás.	
La cooperativa es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están entusiasmados por dar sus opiniones y están dispuestos a aceptar riesgos.	
La cooperativa está orientada a lograr objetivos. La mayor preocupación está en lograr que se cumpla el trabajo. Las personas son muy competitivas y enfocadas al logro de las metas de producción.	
La cooperativa es un lugar muy estructurado y controlado. Las reglas generalmente gobiernan lo que las personas hacen.	
TOTAL	10

Bloque 2	Coloque el número de granos de café
El Presidente del Consejo de Administración es quien guía, orienta a los socios y los aconseja.	
El Presidente del Consejo de Administración emprende, innova y acepta riesgos.	
El Presidente del Consejo de Administración se enfoca en las metas de producción y da todo de sí para lograr las metas.	
El Presidente del Consejo de Administración es muy coordinado y logra que todos trabajemos con la misma intensidad para lograr las metas	
TOTAL	10

Bloque 3	Coloque el número de granos de café
La forma de trabajo en la cooperativa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
El estilo de trabajo en la cooperativa se caracteriza por dejar que las personas tomen riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.	
El estilo de trabajo se caracteriza por la fuerte competitividad, los logros y los grandes retos.	
El estilo de trabajo en la cooperativa se caracteriza por la seguridad del empleo, la constancia en las operaciones y la estabilidad en las relaciones entre socios y cooperativa.	
TOTAL	10

Bloque 4	Coloque el número de granos de café
Lo que une a la cooperativa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso de los miembros de la cooperativa es alto.	
Lo que une a la cooperativa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.	
Lo que une a la cooperativa es el énfasis en los logros y el cumplimiento de metas.	
Lo que une a la cooperativa son una clara asignación de roles y la existencia de políticas definidas	
TOTAL	10

Bloque 5	Coloque el número de granos de café
La cooperativa enfatiza el desarrollo humano. Están permanentemente presentes la confianza, apertura a escuchar y ser escuchado y participación de todos.	
La cooperativa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantear nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas, buscar y evaluar nuevas oportunidades.	
Para la cooperativa es muy importante enfocarse en las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar retos ambiciosos y ganar en el mercado.	
Para la cooperativa es importante mantener la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones con procedimientos establecidos.	
TOTAL	10

Bloque 6	Coloque el número de granos de café
La cooperativa define el éxito como lograr el desarrollo de sus integrantes, el trabajo en equipo, el compromiso de sus miembros y la preocupación por las personas.	
La cooperativa define su éxito como tener productos únicos o novedosos, en ser líder en productos y en innovar.	
La cooperativa define el éxito como ampliar nuestra presencia en el mercado y superar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado.	
La cooperativa define el éxito en realizar el trabajo con la menor cantidad de recursos.	
TOTAL	10

Conociendo la cultura de la cooperativa Sol&Café (colaboradores)

Este listado de frases permitirá conocer y entender cómo es la cultura de la cooperativa. Toda la información recopilada en el cuestionario es anónima y no existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor sea lo más sincero (a) posible. Esta información es solo para fines de investigación. Cabe indicar que usted puede dejar de escribir esta guía de frases en cualquier momento.

A continuación, se presentan 24 frases separadas en 6 grupos. Creemos que estas frases se presentan en su cooperativa. Por favor, indique qué tanto estas frases se parecen o representan a la realidad de su cooperativa, según las siguientes reglas de juego:

Imagine que tiene 10 granos de café en su mano, por favor coloca estos granos en los casilleros de las cuatro frases de cada bloque, según estas reglas de juego:

- ✓ Si se parece más a lo que vives en la cooperativa colócale más granos de café y escriba el número de granos.
- ✓ Si se parece menos a la realidad de tu cooperativa, colócale menos granos de café y escriba el número de granos.
- ✓ Recuerda que ningún espacio puede quedar en blanco, es decir, al menos 1 grano debe ir en cada casillero.

Por favor llenar todos los recuadros en blanco cada bloque.

Muchas gracias por su participación.

Bloque 1	Coloque el número de granos de café
La cooperativa es un lugar muy personal, es como una gran familiar. Pareciera que las personas comparten mucho de sí misma con los demás.	
La cooperativa es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están deseosas de dar sus opiniones y de asumir riesgos.	
La cooperativa está orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. Las personas son muy competitivas y enfocadas a los logros.	
La cooperativa es un lugar muy estructurado y controlado. Las reglas generalmente gobiernan lo que las personas hacen.	
TOTAL	10

Bloque 2	Coloque el número de granos de café
El Gerente General de la Cooperativa es quien da el ejemplo, orienta a los colaboradores y los aconseja.	
El Gerente General de la Cooperativa es el emprendedor, el innovador o el que asume riesgos.	
El Gerente General de la Cooperativa busca alcanzar los mayores resultados y orienta a los colaboradores a cumplimiento de las metas. El Gerente General de la Cooperativa es el que está orientado a resultados, muestra acciones inmediatas para lograr las metas.	
El Gerente General de la Cooperativa coordina todas las instancias de la organización procurando un accionar sincronizado.	
TOTAL	10

Bloque 3	Coloque el número de granos de café
El estilo de gestión en la Cooperativa se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
El estilo de gestión en la cooperativa se caracteriza por dejar que los colaboradores tomen riesgos, por la innovación, la libertad y la singularidad.	
El estilo de gestión en la cooperativa se caracteriza por la fuerte competitividad entre pares, los logros y los grandes retos.	
El estilo de gestión en la cooperativa se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones.	
TOTAL	10

Bloque 4	Coloque el número de granos de café
Lo que une a la cooperativa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso de los colaboradores de la cooperativa es alto.	
Lo que une a la cooperativa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay énfasis en estar un paso adelante.	
Lo que une a la cooperativa es el énfasis en los logros y el cumplimiento de metas.	
Lo que une a la cooperativa son una clara asignación de roles y la existencia de políticas definidas. Mantener una organización que trabaja sin sobresaltos es importante.	
TOTAL	10

Bloque 5	Coloque el número de granos de café
La cooperativa enfatiza el desarrollo humano. Están permanentemente presentes la confianza, apertura a escuchar y ser escuchado y participación de todos.	
La cooperativa enfatiza el adquirir nuevos recursos y plantear nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y buscar nuevas oportunidades.	
La cooperativa enfatiza una accionar competitivo y los logros. Lo que domina es el alcanzar retos ambiciosos y ganar en el mercado.	
La cooperativa enfatiza la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones con procedimientos conocidos.	
TOTAL	10

Bloque 6	Coloque el número de granos de café
La cooperativa define como éxito lograr el desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, el compromiso de sus miembros y la preocupación por las personas.	
La cooperativa define como éxito el tener productos únicos y novedosos, en ser un líder en productos y en innovar.	
La cooperativa define como éxito ampliar nuestra presencia en el mercado y superar a la competencia. Es clave el liderazgo competitivo en el mercado.	
La cooperativa define como éxito la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin problemas y la producción de bajo costo son fundamentales.	
TOTAL	10

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Delegados)

Este cuestionario busca describir su percepción sobre el estilo de liderazgo del Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa Sol&Café. Toda la información recopilada en el cuestionario es anónima y no existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor sea lo más sincero(a) posible. Esta información es solo para fines de investigación. Cabe indicar que usted puede dejar de escribir esta guía de frases en cualquier momento.

A continuación se presentan 36 frases. Por favor indique usted si esas frases describen apropiadamente el liderazgo del Presidente del Consejo de la Cooperativa Sol&Café. Para ello, marque con un aspa (x) o con una cruz (+) en los recuadros en blanco, dependiendo de si está totalmente de desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, o totalmente de acuerdo con que esa frase describe el liderazgo del Presidente del Consejo de la cooperativa. Tenga en cuenta que se debe marcar un solo recuadro por cada frase.

Por favor, responda todas las preguntas del cuestionario, ninguna puede quedar en blanco.

Muchas gracias por su participación.



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	E1					
2	E2					
3	E3					
4	E4					
5	E5					
6	E6					
7	E7					
8	E8					
9	E9					
10	E10					
11	E11					
12	E12					
13	E13					
14	E14					
15	E15					
16	E16					
17	E17					
18	E18					
19	E19					
20	E20					
21	E21					
22	E22					
23	E23					
24	E24					
25	E25					
26	E26					
27	E27					
28	E28					
29	E29					
30	E30					
31	E31					
32	E32					
33	E33					
34	E34					
35	E35					
36	E36					

*Los enunciados de los ítems de este instrumento han sido omitidos, dado que se encuentran protegidos por los derechos de los autores.

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Colaboradores)

Este cuestionario busca describir su percepción sobre el estilo de liderazgo del Gerente General de la Cooperativa Sol&Café. Toda la información recopilada en el cuestionario es anónima y no existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor sea lo más sincero(a) posible. Esta información es solo para fines de investigación. Cabe indicar que usted puede dejar de escribir esta guía de frases en cualquier momento.

A continuación se presentan 36 frases. Por favor indique usted si esas frases describen apropiadamente el liderazgo del Presidente del Consejo de la Cooperativa Sol&Café. Para ello, marque con un aspa (x) o con una cruz (+) en los recuadros en blanco, dependiendo de si está totalmente de desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, o totalmente de acuerdo con que esa frase describe el liderazgo del Presidente del Consejo de la cooperativa. Tenga en cuenta que se debe marcar un solo recuadro por cada frase.

Por favor, responda todas las preguntas del cuestionario, ninguna puede quedar en blanco.

Muchas gracias por su participación.



		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	E1					
2	E2					
3	E3					
4	E4					
5	E5					
6	E6					
7	E7					
8	E8					
9	E9					
10	E10					
11	E11					
12	E12					
13	E13					
14	E14					
15	E15					
16	E16					
17	E17					
18	E18					
19	E19					
20	E20					
21	E21					
22	E22					
23	E23					
24	E24					
25	E25					
26	E26					
27	E27					
28	E28					
29	E29					
30	E30					
31	E31					
32	E32					
33	E33					
34	E34					
35	E35					
36	E36					

*Los enunciados de los ítems de este instrumento han sido omitidos, dado que se encuentran protegidos por los derechos de los autores.

ANEXO K: Matriz de codificación de datos cualitativos

Tabla K1: Matriz de codificación de datos cualitativos

Macro variable	Variable	Gerente General	Facilitador	Administrador	Gerente de Producción en Investigación Agrícola	Asistente de Contabilidad	Presidente del Consejo de Administración	Delegado 1	Delegado 2	Colaborador	Categorías
Liderazgo	Definición de liderazgo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Características vinculadas al líder				- Compromiso con los fines de la organización			- Calidad humana - Capacidad de escucha - Preparación académica			- Calidad humana - Capacidad de escucha a los otros - Compromiso con los fines de la organización - Preparación académica - Prestigio
	Identificación del líder	- Presidente del Consejo de Administración		- Gerente General - Presidente del Consejo de Administración			Técnicos zonales	Gerente General			- Gerente General - Presidente del Consejo de Administración - Técnicos zonales
	Naturaleza formal e informal del liderazgo							- Otros socios			- Otros socios
	Autopercepción del rol de líder	- Búsqueda de consenso para la toma de decisiones						- Capacidad de escucha			- Capacidad de escucha - Búsqueda de consenso para la toma de decisiones

Tabla K1: Matriz de codificación de datos cualitativos (continuación)

Macro variable	Variable	Gerente General	Facilitador	Administrador	Gerente de Producción en Investigación Agrícola	Asistente de Contabilidad	Presidente del Consejo de Administración	Delegado 1	Delegado 2	Colaborador	Categorías
Cultura organizacional	Definición de cultura organizacional por características	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza entre todos los miembros de la cooperativa - Preparación del trabajo - Buen clima organizacional 		<ul style="list-style-type: none"> - Confianza entre todos los miembros de la cooperativa - Credibilidad de la gestión - Transparencia en procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato horizontal que se recibe - Facilidades proporcionados para el trabajo - Cooperación entre socios y colaboradores - Confianza entre todos los miembros de la cooperativa - Diálogo y comunicación entre colaboradores y socios - Vocación de servicio de los colaboradores 		<ul style="list-style-type: none"> - Confianza entre todos los miembros de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena gestión Énfasis en la calidad 			<ul style="list-style-type: none"> - Trato horizontal que se recibe - Facilidades proporcionados para el trabajo - Cooperación entre socios y colaboradores - Confianza entre todos los miembros de la cooperativa - Diálogo y comunicación entre colaboradores y socios - Buena gestión - Credibilidad de la gestión - Transparencia en procesos - Énfasis en la calidad - Preparación del trabajo - Buen clima organizacional - Vocación de servicio de los colaboradores
	Importancia de la cultura organizacional dentro de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> - Para relación con terceros 		<ul style="list-style-type: none"> - Para los socios por sus roles de inversionistas, clientes y financistas - Para el cumplimiento de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Para el cumplimiento de los objetivos colectivos de la cooperativa 		<ul style="list-style-type: none"> - Para el cumplimiento de los objetivos colectivos de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta compromiso de socios y colaboradores 			<ul style="list-style-type: none"> - Para los socios por sus roles de inversionistas, clientes y financistas - Para el cumplimiento de los objetivos

Tabla K1: Matriz de codificación de datos cualitativos (continuación)

Macro variable	Variable	Gerente General	Facilitador	Administrador	Gerente de Producción en Investigación Agrícola	Asistente de Contabilidad	Presidente del Consejo de Administración	Delegado 1	Delegado 2	Colaborador	Categorías	
				colectivos de la cooperativa - Fomenta compromiso de socios y colaboradores							colectivos de la cooperativa - Para relación con terceros - Fomenta compromiso de socios y colaboradores	
	Comunicación existente en la cooperativa	- Encargado de comunicar - Periodicidad de la comunicación		- Forma de comunicación	- Periodicidad de la comunicación - Comunicación con socios	- Forma de comunicación - Periodicidad de la comunicación	- Forma de comunicación - Contenido de la comunicación	- Encargado de comunicar - Periodicidad de la comunicación - Comunicación con socios				- Forma de comunicación - Encargado de comunicar - Contenido de la comunicación - Periodicidad de la comunicación - Comunicación con socios
	Valores	solidaridad, equidad, responsabilidad, respeto, honestidad, compañerismo, veracidad, bien común, igualdad, democracia, vocación de servicio) bien común igualdad democracia - Comunicación de valores	responsabilidad,	solidaridad, equidad, ayuda mutua, responsabilidad,	solidaridad, equidad, responsabilidad, veracidad, vocación de servicio	solidaridad, responsabilidad, respeto honestidad, compañerismo,	solidaridad, equidad, igualdad	solidaridad, equidad, ayuda mutua, responsabilidad,) honestidad,	solidaridad, equidad, ayuda mutua,	equidad, ayuda mutua,	- Valores (solidaridad, equidad, ayuda mutua, responsabilidad, respeto, honestidad, compañerismo, veracidad, bien común, igualdad, democracia, vocación de servicio) - Comunicación de valores	
	Razones para formar parte de la cooperativa	beneficios proporcionados pasantías		Capacitaciones buena remuneración	buen tato pasantías	atención de salud gratuita dentro de local de cooperativa	beneficios proporcionados atención de salud gratuita	beneficios proporcionados buen tato			- Delegados: beneficios proporcionados, buen tato,	

Tabla K1: Matriz de codificación de datos cualitativos (continuación)

Macro variable	Variable	Gerente General	Facilitador	Administrador	Gerente de Producción en Investigación Agrícola	Asistente de Contabilidad	Presidente del Consejo de Administración	Delegado 1	Delegado 2	Colaborador	Categorías
		atención de salud gratuita dentro de local de cooperativa proyectos con entidades públicas sensación de unidad capacitaciones			atención de salud gratuita dentro de local de cooperativa proyectos con entidades públicas estabilidad laboral oportunidades de crecimiento sensación de unidad capacitaciones buena remuneración		dentro de local de cooperativa	pasantías atención de salud gratuita dentro de local de cooperativa oportunidades de crecimiento capacitaciones			pasantías, atención de salud gratuita dentro de local de cooperativa, proyectos con entidades públicas - Colaboradores: estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento, sensación de unidad, capacitaciones, buena remuneración

ANEXO L: Funciones de los principales actores de Sol&Café

De acuerdo al Manual de Operaciones y Funciones (Sol&Café, 2017) las funciones de los miembros de la cooperativa son las que se presentan a continuación.

Funciones del Presidente del Consejo de Administración:

- Elegir, ratificar y/o remover al Gerente General.
- Aprobar, reformar e interpretar los reglamentos internos, excepto los del consejo de vigilancia, del comité electoral y el reglamento de elecciones.
- Acordar la integración de la Cooperativa en organizaciones cooperativas de grado superior.
- Aprobar, en primera instancia, la memoria y los estados financieros preparados por la presidencia y/o gerencia y someterlos a la Asamblea General de Delegados.
- Convocar a asamblea general de delegados y a elecciones generales de delegados.
- Conocer y decidir sobre las solicitudes de ingreso y retiro de socios y pérdida de la condición de tal.
- Dictar el reglamento correspondiente para la habilidad o inhabilidad de los delegados, para el ejercicio de los derechos de representación.
- Acordar la creación, establecimiento, traslado y cierre de oficinas, sucursales, delegaciones de poder, previa autorización de la autoridad competente.
- Acordar la creación o cierre de las bases sociales o comités sectoriales.

Funciones del Gerente General:

- Organizar la administración interna de la cooperativa con un equipo administrativo o personal externo.
- Dirigir las operaciones en general de la cooperativa.
- Examinar los libros, documentos y operaciones de la cooperativa, y dar las órdenes necesarias para su propio funcionamiento.
- Someter al Consejo de Administración, en su oportunidad, los estados financieros de cada año y los elementos que se requieran para preparar la memoria anual.
- Suscribir todos los instrumentos públicos y/o privados necesarios para la formalización de cualquier acto que realice en ejercicio de las facultades precedentemente referidas.
- Efectivizar las inversiones de los fondos aprobados por el consejo de administración y/o por la asamblea general de delegados.
- Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones del consejo de administración y a la asamblea general de delegados, salvo que éstos decidan en contrario.

- Proponer al Consejo de Administración a los gerentes, subgerentes, administrador y otros para su aprobación.
- Ejecutar y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos del Consejo de Administración y/o de la Asamblea General de Delegados.
- Aprobar la política de personal y el respectivo cuadro de asignación de puestos de trabajo.
- Acompañar y facilitar una eficiente y eficaz gestión de los planes operativos.
- Nombrar apoderados o mandatarios, generales o especiales, concediéndoles las facultades necesarias para su debida actuación dentro de los límites, de las atribuciones que se le confieren, pudiendo sustituir o delegar parcial o totalmente el mismo.

La gerencia de producción e investigación agrícola se encarga de:

- Diseñar junto con el gerente general la política sobre los productos que deben sembrar de manera prioritaria los socios de la cooperativa.
- Elaborar y dirigir los planes de capacitación y asistencia técnica conjuntamente con el área técnica, que ofrece la cooperativa a favor de sus socios.
- Elaborar el Plan de producción y plan operativo anual del área de producción de la cooperativa.
- Dirigir las políticas de promoción y extensión que ofrece la cooperativa y las líneas sobre las cuales se deben formular los proyectos acorde con las necesidades de los socios.
- Supervisar el trabajo que realizan en el campo los técnicos a favor de los socios de la cooperativa.
- Orientar las investigaciones adaptativas que debe apoyar la cooperativa en beneficio de sus socios.

La gerencia de administración y finanzas se encarga de:

- Proponer al gerente general, lineamientos de Políticas y directivas para el adecuado funcionamiento de los diferentes sistemas administrativos de la cooperativa y hacerlas conocer a todas las dependencias de la cooperativa para el mejor manejo de los bienes y servicios de la entidad.
- Planificar, programar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las acciones de los sistemas administrativos de la cooperativa
- Implementar programas de capacitación a favor de los socios y colaboradores de la cooperativa en lo referente a la gestión administrativa de la entidad.
- Conducir la ejecución financiera y presupuestal de la cooperativa, administrar y controlar los fondos, captaciones, suministros de bienes, servicios y Bienes de Capital de la cooperativa.

- Formular Directivas Formular y proponer el proyecto del Plan de Trabajo Anual y el Presupuesto de la cooperativa.
- Diseña los proyectos de MOF y directivas y las somete a consideración de la Gerencia General.

La gerencia de comercialización se encarga de:

- Planificar anualmente las ventas de la cooperativa.
- Realizar en representación de la cooperativa la negociación de los contratos por ventas que realiza la entidad.
- Informar a los socios de la cooperativa sobre el mercado y comercialización de productos de la entidad.
- Elaborar los proyectos de contrato por venta de productos de la cooperativa.
- Fijar los precios y/o coberturas por ventas de productos de la cooperativa.
- Programar, preparar, asignar y enviar los embarques de exportación de productos que realiza la cooperativa.

La gerencia de contabilidad general se encarga de:

- Programar, codificar y controlar las acciones de ejecución de los recursos financieros generados y recepcionados por las diferentes dependencias de la cooperativa
- Programar y ejecutar la formulación de los Estados Financieros y Presupuestarios mensuales y anuales, según las normas legales vigentes.
- Presentar dentro de los plazos establecidos por la Normativa vigente la información contable-financiera, Patrimonial Presupuestaria y tributaria ante los órganos competentes.
- Programar, ejecutar y Supervisar que la información Contable, Patrimonial, Presupuestal, y tributaria se realice en base a la documentación fuente oficial, y las normas sobre las materias
- Emitir informes técnicos contables respecto a la situación Económica-Financiera Patrimonial, presupuestal y tributaria de la cooperativa.
- Conciliar con las diferentes dependencias de la cooperativa que manejen recursos financieros y presupuestales.

La oficina de recursos humanos se encarga de:

- Proponer al Jefe del Departamento de Administración y Finanzas, los lineamientos de políticas y normas para el adecuado funcionamiento del área de Personal de la cooperativa.
- Coordinar con las diferentes dependencias de la cooperativa el proceso de selección, promoción, pago de haberes, bienestar e incentivos del personal que labora en la entidad

- Formular cada año en coordinación con el departamento de administración y finanzas el presupuesto del área de personal de acuerdo a las normas vigentes.
- Llevar el control de la ejecución mensual del presupuesto de personal e informar al departamento de administración y finanzas cualquier desviación significativa con respecto a lo previsto.
- Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal, con la finalidad de contribuir a su desarrollo integral como persona.
- Coordinar y ejecutar la evaluación y calificación periódica del desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa.

La oficina de soportes financieros se encarga de:

- Diseñar las políticas de la cooperativa para el otorgamiento y recuperación de las líneas de soportes financieros que ofrece la entidad a favor de sus socios y colaboradores.
- Proponer y evaluar permanentemente la directiva y normas internas para el otorgamiento y recuperación de soportes financieros de la cooperativa.
- Difundir al interior de la cooperativa las normas que regulan el otorgamiento y recuperación de los soportes financieros.
- Proponer al comité de soporte financiero los montos a ser otorgados a los socios y colaboradores como soporte financiero, así como las tasas de interés y el periodo para su recuperación.
- Informar a la gerencia de administración y finanzas sobre los soportes financieros vencidos y no pagados para que se adopten las acciones que correspondan.
- Proponer a la gerencia de administración y finanzas la provisión y/o castigo de las cuentas vencidas y no cobradas calificadas como de dudosa recuperación.

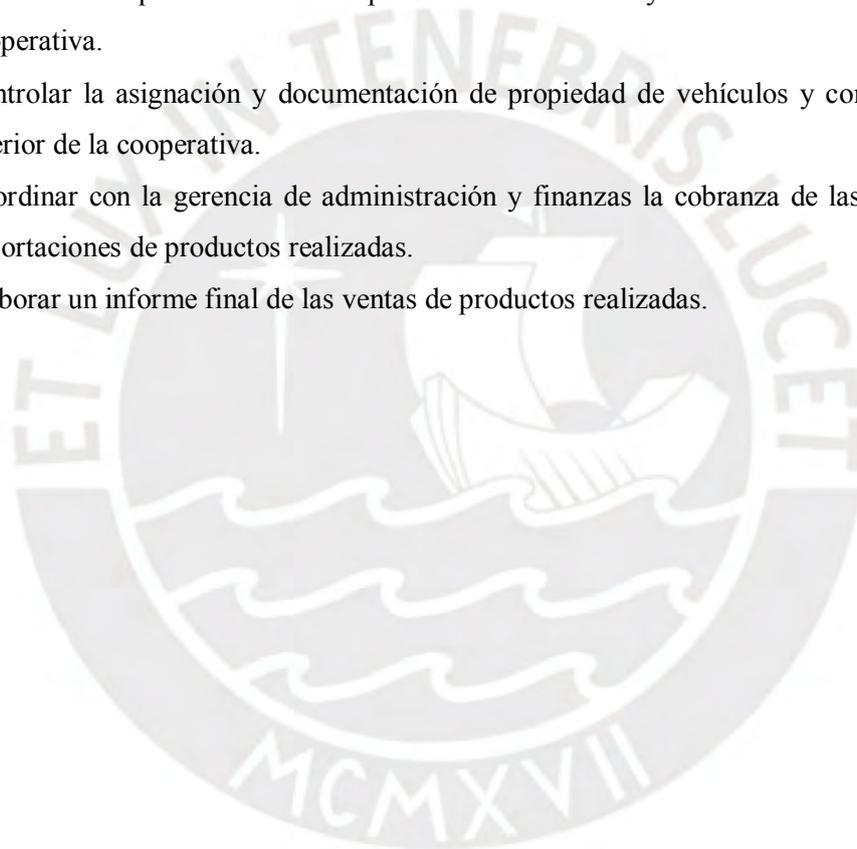
La oficina de tesorería se encarga de:

- Recibir, Registrar y Custodiar los ingresos diarios de efectivo y/o cheques por la venta de bienes o la prestación de servicios de la cooperativa.
- Llevar diariamente el libro Bancos y otros registros auxiliares para el control de los ingresos y egresos de fondos de la cooperativa.
- Girar Cheques por disposición de la Gerencia General y del Departamento de administración y finanzas para el pago de obligaciones contraídas por la cooperativa.
- Administrar el manejo de la caja chica y solicitar al departamento de administración y finanzas su reposición.
- Efectuar conciliaciones bancarias de las cuentas que mantiene la cooperativa en el sistema financiero nacional.

- Revisar y fiscalizar la documentación fuente que sustenta las operaciones de ingresos y egresos de fondos de la cooperativa.

La oficina de logística se encarga de:

- Programar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades del Abastecimiento de bienes y servicios en la cooperativa
- Conducir junto con el Gerente de Administración y Finanzas la adquisición de bienes y servicios necesarios para la cooperativa.
- Realizar anualmente un cotizaciones y un estimado valorizado de bienes y servicios que se necesita para el funcionamiento administrativo de la cooperativa
- Tramitar a los proveedores los requerimientos de bienes y servicios autorizados por la cooperativa.
- Controlar la asignación y documentación de propiedad de vehículos y combustible al interior de la cooperativa.
- Coordinar con la gerencia de administración y finanzas la cobranza de las facturas de exportaciones de productos realizadas.
- Elaborar un informe final de las ventas de productos realizadas.



ANEXO M: Pruebas estadísticas de instrumentos cuantitativos

Tabla M1: Alfa de Cronbach para delegados (19)

	Alfa de Cronbach
MLQ 5X (9 categorías)	0.691
Liderazgo transformacional (5 categorías)	0.701
Liderazgo transaccional (2 categorías)	0.167
Liderazgo pasivo/evasivo (2 categorías)	0.269

Tabla M2: Alfa de Cronbach para colaboradores (41)

	Alfa de Cronbach
MLQ 5X (9 categorías)	0.748
Liderazgo transformacional (5 categorías)	0.654
Liderazgo transaccional (2 categorías)	0.470
Liderazgo pasivo/evasivo (2 categorías)	0.763

Tabla M3: Prueba de Mann-Whitney para delegados

		Rangos		
	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Evaluación	Mercado	19	18,53	352,00
	Clan	19	20,47	389,00
	Total	38		

Estadísticos de prueba^a

	Evaluación
U de Mann-Whitney	162,000
W de Wilcoxon	352,000
Z	-,546
Sig. asintótica (bilateral)	,585
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,603 ^b

a. Variable de agrupación: Grupo

b. No corregido para empates.

ANEXO N: Registro fotográfico

Figura N1: Fotos de testeo en CENFROCAFÉ (socio y administrador)



Figura N2: Fotos con delegados de Sol&Café



Figura N3: Fotos con colaboradores de Sol&Café



PROTOCOLOS DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, denominada "La cultura organizacional y estilos de liderazgo en una empresa asociativa, desde la perspectiva de los productores-asociados: estudio de caso sobre la Cooperativa Sol & Café", será presentada para la obtención de la licenciatura en la carrera de gestión en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Marianne Nicole López Castilla, Stefany Marcelle Copaja Chaparro y César Francisco Calagua Jara, y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Marcello Pasco Dalla Porta. El propósito de la investigación es conocer la cultura organizacional y los estilos de liderazgo, así como la relación entre ambos, vinculados a la cooperativa de productores de café antes mencionada, la cual se encuentra ubicada en la provincia de Jaén (Cajamarca).

- El propósito de este protocolo es obtener su consentimiento para participar en la investigación a través de la validación de los dos instrumentos de medición que serán utilizados: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo versión corta 5X (Multifactorial Leadership Questionnaire [MLQ] 5X-Short) y el Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument [OCAI]).

Si usted accede a participar en esta investigación, se le solicitará que valide y proporcione comentarios sobre las preguntas que han sido adaptadas. El proceso de validación tendrá una duración total aproximada de 30-40 minutos. Su participación en esta investigación es completamente voluntaria y usted puede suspenderla en cualquier momento que lo desee.

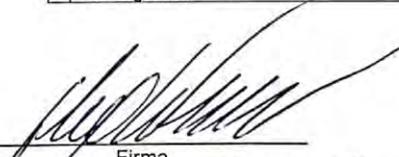
La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de nuestra investigación. Su participación en la investigación será tratada de manera declarada o confidencial según considere pertinente.

Para acceder a los resultados de esta investigación usted puede solicitarlos a los correos electrónicos marcele.copaja@puccp.pe, marianne.lopez@puccp.pe o cesar.calagua@puccp.pe. En caso de tener alguna duda sobre la investigación puede comunicarse a los correos electrónicos antes indicados.

Agradeceremos mucho que se sirva marcar las siguientes opciones según considere conveniente:

<input checked="" type="checkbox"/>	Confirmando mi consentimiento para participar en la investigación en las condiciones antes indicadas
<input type="checkbox"/>	No confirmando mi consentimiento para participar en la investigación en las condiciones antes indicadas.

<input checked="" type="checkbox"/>	Deseo que mi nombre sea mencionado expresamente en la investigación.
<input type="checkbox"/>	Deseo que mi nombre sea tratado de manera confidencial en la investigación.


Firma
Nombre: HUGO WIENER
DNI: 07205019

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, denominada "La cultura organizacional y estilos de liderazgo en una empresa asociativa, desde la perspectiva de los productores-asociados: estudio de caso sobre la Cooperativa Sol & Café", será presentada para la obtención de la licenciatura en la carrera de gestión en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Marianne Nicole López Castilla, Stefany Marcelle Copaja Chaparro y César Francisco Calagua Jara, y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Marcello Pasco Dalla Porta. El propósito de la investigación es conocer la cultura organizacional y los estilos de liderazgo, así como la relación entre ambos, vinculados a la cooperativa de productores de café antes mencionada, la cual se encuentra ubicada en la provincia de Jaén (Cajamarca).

El propósito de este protocolo es obtener su consentimiento para participar en la investigación a través de la validación de los dos instrumentos de medición que serán utilizados: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo versión corta 5X (Multifactorial Leadership Questionnaire [MLQ] 5X-Short) y el Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument [OCAI]).

Si usted accede a participar en esta investigación, se le solicitará valide y proporcione comentarios sobre las preguntas que han sido adaptadas. El proceso de validación tendrá una duración total aproximada de 30-40 minutos. Su participación en esta investigación es completamente voluntaria y usted puede suspenderla en cualquier momento que lo desee.

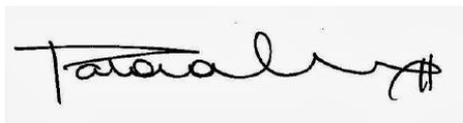
La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de nuestra investigación. Su participación en la investigación será tratada de manera declarada o confidencial según considere pertinente.

Para acceder a los resultados de esta investigación usted puede solicitarlos a los correos electrónicos marcele.copaja@pucp.pe, marianne.lopez@pucp.pe o cesar.calagua@pucp.pe. En caso de tener alguna duda sobre la investigación puede comunicarse a los correos electrónicos antes indicados.

Agradecemos mucho que se sirva marcar las siguientes opciones según considere conveniente:

<input checked="" type="checkbox"/>	Confirmando mi consentimiento para participar en la investigación en las condiciones antes indicadas
<input type="checkbox"/>	No confirmo mi consentimiento para participar en la investigación en las condiciones antes indicadas.

<input checked="" type="checkbox"/>	Deseo que mi nombre sea mencionado expresamente en la investigación.
<input type="checkbox"/>	Deseo que mi nombre sea tratado de manera confidencial en la investigación.



Firma

Nombre: Paloma Martinez – Hague
DNI: 09344755

Protocolo de consentimiento informado

La presente investigación, denominada "La cultura organizacional y el estilo de liderazgo dentro de una empresa asociativa, desde la perspectiva de los productores-asociados: Estudio de caso Cooperativa Sol&Café", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Marianne Nicole López Castilla, Stefany Marcelle Copaja Chaparro y César Francisco Calagua Jara, y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Marcello Pasco Dalla Porta. El propósito de la investigación es conocer cuál es el estilo de cultura y de liderazgo dentro de la Cooperativa Sol&Café.

Se le ha contactado a usted en su condición de Gerente General de la cooperativa Sol & Café. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

La información obtenida será utilizada únicamente para fines de esta investigación. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La información recolectada será almacenada en forma segura de modo que solo tengan acceso a ella los investigadores antes mencionados. La información será destruida luego de tres años de concluida la investigación. Al concluir la investigación la tesis estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: marcele.copaja@pucp.pe, marianne.lopez@pucp.pe o cesar.calagua@pucp.pe.

Yo, GERARDO MARCELO CASAS, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de la siguiente manera (marcar una de las dos opciones):

<input checked="" type="checkbox"/>	Declarada, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los tesisistas utilizarán un código de identificación o pseudónimo.

Protocolo de consentimiento informado

Estimado,

Le pedimos su apoyo en la realización de esta investigación perteneciente a Marianne Nicole López Castilla, Stefany Marcelle Copaja Chaparro y César Francisco Calagua Jara, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorados por el docente Mario Marcello Pasco Dalla Porta. La investigación, denominada "La cultura organizacional y el estilo de liderazgo dentro de una empresa asociativa, desde la perspectiva de los productores-asociados: Estudio de caso Cooperativa Sol&Café", tiene como propósito es conocer cuál es el estilo de cultura y de liderazgo dentro de la Cooperativa Sol&Café.

Se le ha contactado a usted en calidad de Facilitador. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de nuestra investigación. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por los entrevistadores en su computadora personal por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos y su asesor tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: marcele.copaja@pucep.pe, marianne.lopez@pucep.pe o cesar.calagua@pucep.pe.

Yo, Lenin Alejandro Gómez García, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

<input checked="" type="checkbox"/>	Declarada, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre
<input checked="" type="checkbox"/>	Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los tesisistas utilizarán un código de identificación o pseudónimo.

Protocolo de consentimiento informado

La presente investigación, denominada "La cultura organizacional y el estilo de liderazgo dentro de una empresa asociativa, desde la perspectiva de los productores-asociados: Estudio de caso de una cooperativa en Jaén", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Marianne Nicole López Castilla, Stefany Marcelle Copaja Chaparro y César Francisco Calagua Jara, y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Marcello Pasco Dalla Porta. El propósito de la investigación es conocer cuál es el estilo de cultura y de liderazgo dentro de una de las cooperativas existentes en Jaén.

Se le ha contactado a usted en su condición de Administrador de la cooperativa *SOL & CAFÉ*. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

La información obtenida será utilizada únicamente para fines de esta investigación. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La información recolectada será almacenada en forma segura de modo que solo tengan acceso a ella los investigadores antes mencionados. La información será destruida luego de tres años de concluida la investigación. Al concluir la investigación la tesis estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: marcele.copaja@pucp.pe, marianne.lopez@pucp.pe o cesar.calagua@pucp.pe.

Yo, JOSE LUIS ERAS HERNANDEZ, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de la siguiente manera (marcar una de las dos opciones):

<input checked="" type="checkbox"/>	Declarada, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los tesisistas utilizarán un código de identificación o pseudónimo.

Protocolo de consentimiento informado

Estimado participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de esta investigación perteneciente a Marianne Nicole López Castilla, Stefany Marcelle Copaja Chaparro y César Francisco Calagua Jara, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorados por el docente Mario Marcello Pasco Dalla Porta. La investigación, denominada "La cultura organizacional y el estilo de liderazgo dentro de una empresa asociativa, desde la perspectiva de los productores-asociados: Estudio de caso Cooperativa Sol&Café", tiene como propósito conocer cuál es el estilo de cultura y de liderazgo dentro de la Cooperativa Sol&Café.

Se le ha contactado a usted en calidad de miembro del Equipo Técnico de la Cooperativa. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de nuestra investigación. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por los entrevistadores en su computadora personal por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos y su asesor tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: marcele.copaja@puccp.pe, marianne.lopez@puccp.pe o cesar.calagua@puccp.pe.

Yo, HARRY DIEGAGO NI VORA, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

<input checked="" type="checkbox"/>	Declarada, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre <u>HARRY DIEGAGO - EQUIPO TECNICO SOL & CAFE.</u>
<input type="checkbox"/>	Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los tesisistas utilizarán un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

HARRY DIEGAGO NI VORA
Nombre completo del (de la) participante

[Firma]
Firma

23/05/19.
Fecha

Correo electrónico del participante: PRODUCCION@SOLCAFE.PE

Nombre del Investigador responsable

Firma

Fecha

Protocolo de consentimiento informado

La presente investigación, denominada "La cultura organizacional y el estilo de liderazgo dentro de una empresa asociativa, desde la perspectiva de los productores-asociados: Estudio de caso Cooperativa Sol&Café", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes Marianne Nicole López Castilla, Stefany Marcele Copaja Chaparro y César Francisco Calagua Jara, y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Marcello Pasco Dalla Porta. El propósito de la investigación es conocer cuál es el estilo de cultura y de liderazgo dentro de la Cooperativa Sol&Café.

Se le ha contactado a usted en su condición de Asistente Contable, de la cooperativa Sol & Café. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

La información obtenida será utilizada únicamente para fines de esta investigación. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La información recolectada será almacenada en forma segura de modo que solo tengan acceso a ella los investigadores antes mencionados. La información será destruida luego de tres años de concluida la investigación. Al concluir la investigación la tesis estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: marcele.copaja@puccp.pe, marianne.lopez@puccp.pe o cesar.calagua@puccp.pe.

Yo, Yuri Vladimiro García Alarcón, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de la siguiente manera (marcar una de las dos opciones):

<input checked="" type="checkbox"/>	Declarada, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los tesisistas utilizarán un código de identificación o pseudónimo.