

---

Estrategias de Liderazgo Transformacional en las Empresas del sector Maderero del Barrio  
Porfía, Municipio de Villavicencio, Meta

Alberth Rivera Guateque  
William Alexander Romero Rincón  
Nidia Patricia Vega Rico

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2019

Estrategias de Liderazgo Transformacional en las Empresas del sector Maderero del Barrio  
Porfía, Municipio de Villavicencio, Meta

Alberth Rivera Guateque  
William Alexander Romero Rincón  
Nidia Patricia Vega Rico

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

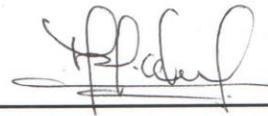
Directora Proyecto  
Dra. Marilu Tibusay Acurero Luzardo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2019

**Nota de Aceptación**

APROBADO

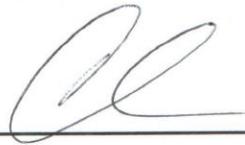
4.1 (cuatro punto uno)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

## **Agradecimientos**

Los autores agradecen de manera general a todas aquellas personas que participaron activamente, transmitiendo, guiando y facilitando el logro de tan importante meta.

Se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dra. Marilu Tibusay Acurero Luzardo. Directora proyecto.

A todos docentes y compañeros, con quienes se compartió experiencia, sabiduría, siendo fuente generadora de conocimientos y formación integral.

A todos los amigos y familiares. Gracias.

Agradecimientos por su invaluable colaboración.

Los autores.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción .....	11
1. Descripción del Problema.....	13
1.1 Formulación del Problema.....	16
2. Justificación .....	17
3. Objetivos.....	20
3.1 Objetivo General.....	20
3.2 Objetivos Específicos.....	20
4. Marco Referencial.....	21
4.1 Antecedentes .....	21
4.2 Marco Teórico.....	22
4.2.1 Líder Visionario.....	22
4.2.2 Liderazgo Transformacional.....	22
4.2.3 Diferencia entre el Liderazgo Transformacional y Transaccional.....	23
4.3 Marco Conceptual.....	24
5. Metodología.....	27
5.1 Enfoque de Investigación.....	27
5.2 Tipo de Investigación.....	27
5.3 Método de Investigación.....	28
5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	28
5.5 Población.....	28
5.6 Muestra .....	29
5.7 Instrumentos Para el Análisis de la Información .....	29
5.8 Validación de instrumento de investigación.....	29
5.9 Explicación Cuestionario de Liderazgo Transformacional Elaborado por el Autor Sashkin (2011).....	29
5.9.1 Test de Autodiagnóstico Personal.....	30
5.9.2 Rejilla de Respuestas. ....	32
6. Resultados.....	36

---

6.1 Identificar los Modelos de Liderazgo Transformacional según Diferentes Teorías Organizacionales.....	36
6.1.1 Resultados Desagregados por Categorías.....	41
6.1.2 Análisis Interpretativo de los Resultados.....	46
6.2 Caracterizar el Estilo de Liderazgo Transformacional en las Empresas del Sector Maderero del barrio Porfía, municipio de Villavicencio, Meta.....	47
6.3 Comparar el Estilo de Liderazgo Transformacional de las Empresas del Sector Maderero del barrio Porfía, con los Modelos Teóricos Existentes.....	48
7. Conclusiones.....	52
8. Recomendaciones.....	54
Referencias bibliográficas.....	56

### Lista de figuras

Figura 1.	Escala de perfil de liderazgo administrador.....	33
Figura 2.	Escala de perfil de liderazgo operativo.....	34
Figura 3.	Perfil de liderazgo transformacional cargos operativos.....	38
Figura 4.	Perfil de liderazgo transformacional cargos administrativos.....	40
Figura 5.	Liderazgo actual.....	47
Figura 6.	Liderazgo transformacional esperado.....	48

### Lista de tablas

Tabla 1.	Variables de la investigación. ....	26
Tabla 2.	Puntuaciones del perfil de liderazgo administrador. ....	33
Tabla 3.	Puntuaciones del perfil de liderazgo operativo. ....	34
Tabla 4.	Rejilla de respuestas Operativo. ....	35
Tabla 5.	Puntaje escalas del perfil de liderazgo transformacional cargos operativos. ....	36
Tabla 6.	Características del liderazgo en operativos. ....	38
Tabla 7.	Creación de la cultura en operativos. ....	39
Tabla 8.	Puntaje escalas del perfil de liderazgo transformacional cargos administrativos. ....	41
Tabla 9.	Tabulación perfil de liderazgo administrativos. ....	42
Tabla 10.	Puntajes generales por escala de liderazgo. ....	44
Tabla 11.	Estilo de liderazgo transformacional empresas sector maderas. ....	50

## Resumen

Mediante las estrategias de liderazgo transformacional para las empresas del sector maderero del barrio Porfía, en el municipio de Villavicencio, Meta, se pretendió desarrollar los siguientes objetivos: identificar los modelos de Liderazgo Transformacional, según diferentes teorías organizacionales; caracterizar el estilo de Liderazgo Transformacional, del autor Sashkin, establecer sus estilos, categorías, características y finalidad. Las empresas seleccionadas correspondieron a 4 que operan en dicho barrio, conformadas por 48 colaboradores en total y a quienes en un 100% se les aplicó el cuestionario. La metodología aplicada presentó un enfoque cuantitativo – cualitativo, el tipo de investigación fue descriptivo, las variables tenidas en cuenta muestran el liderazgo transformacional y liderazgo como tal. Los resultados obtenidos permitieron mostrar en términos generales que el liderazgo actual de las empresas del sector maderero, seleccionada en el presente estudio, muestran un puntaje de 3, que significa medio d 1 a 5, en cuanto a las escalas del perfil de liderazgo: claro, consistente, de apoyo creativo, y para el caso del liderazgo comunicativo se genera una tendencia a la baja.

*Palabras clave:* liderazgo transformacional, sector maderero, barrio Porfía, teoría organizacional, modelos teóricos, liderazgo, variables, escalas, dimensiones.

### **Abstract**

Through the strategies of transformational leadership for the companies in the timber sector of the district contention, in the town of Villavicencio, Meta, was intended to develop the following objectives: identify models of transformational leadership, according to different organizational theories; characterize the style of transformational leadership, the author Sashkin, set its styles, categories, characteristics and purpose. The selected companies corresponded to 4 operating in the district, made up of 48 in total and those collaborators in 100% was applied the questionnaire. The methodology introduced a quantitative approach — qualitative research was descriptive, taken into account variables shows the transformational leadership and leadership as such. The results obtained allowed to show in general terms to the current leadership of the companies in the timber sector, selected in this study, show a score of 3, which means half of 1 to 5, in terms of the profile of leadership scales: clear consistent, creative support, and in the case of communicative leadership generates a downward trend.

*Keywords:* transformational leadership, wood industry, neighborhood Porfía, organizational theory, theoretical models, leadership, variables, scales, dimensions.

## Introducción

Establecer las bases para proponer estrategias de liderazgo transformacional en las empresas de madera del sector de Porfía, Villavicencio, es relevante si se tiene en cuenta que para alcanzar metas y objetivos, es relevante promover un liderazgo que permita alta capacidad de transformación de las necesidades de un cambio de actitud de todos sus colaboradores, donde el liderazgo requiere de un enfoque mental positivo, adaptación, a principios y valores corporativos, que contribuyen a satisfacer las necesidades de los clientes.

Teniendo en cuenta que en el mundo de los negocios, el cliente exige cada vez más, se hace necesario que la organización satisfaga las necesidades requeridas por los visitantes, de tal forma que su estadía se haga más grata, amena, acogedora y por ende, cumpla plenamente sus expectativas, deseos y preferencias.

El aporte de la administración de empresas consiste en proponer estrategias de mejoramiento en el liderazgo para transformar las actitudes de las personas, a través de promover estímulos intelectuales, construir una cultura productiva, desarrollar conocimiento para la toma de decisiones que permita visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de la empresa logrando así el éxito empresarial, el cual dependerá primordialmente del talento humano como recurso determinante para la obtención de óptimos resultados.

El contenido del trabajo presenta la siguiente estructura: resumen, abstract, introducción y demás preliminares. Seguido de la descripción del problema, lo cual hace referencia a la situación, que dio origen al proceso investigativo. Describiendo a su vez las causas y consecuencias, culminando con la formulación del problema. Posteriormente se hace alusión a la justificación demostrando la importancia de resolver el problema de investigación. Se plantean los objetivos general y específicos; la cual tienen como propósito, la finalidad que se persigue y propósitos más detallados.

En este orden metodológico se describe el marco referencial que enmarca los antecedentes, mostrando trabajos similares a la temática abordada y que sirven de aporte significativo con respecto a una mayor ilustración y visión del liderazgo transformacional. El marco teórico, refiere a la identificación de bases teóricas, contribuyendo a la solución del problema de investigación. También incluye el marco conceptual, donde aparecen definición de las variables contempladas en el problema y objetivos de investigación. Este aparte también señala las variables de investigación que hacen referencia al liderazgo transformacional y liderazgo visionario.

Se señala la metodología, estableciendo para ello un enfoque cuantitativo – cualitativo y tiene como fin establecer como se llevó a cabo el proceso de investigación, diseñando detalladamente la estrategia y actividades para obtener información y dar respuesta a los objetivos planteados.

También se describen los resultados consistentes en el desarrollo de los objetivos específicos propuestos, desarrollando y estableciendo la obtención de resultados previamente establecidos. Al igual se llevan a cabo las conclusiones que se llega después de haber tratado la temática, incluye bibliografía describiendo cada una de ellas y culminando con apéndices como complemento del trabajo realizado.

## 1. Descripción del Problema

Es importante indicar que el Liderazgo Transformacional se ha tenido en cuenta como una herramienta que contribuye a garantizar el éxito futuro de las organizaciones, sea cuál sea su actividad económica. De ahí, que los autores Díaz, Gómez y De la Garza (2008), señalan que cuando no existe o no se evidencia mejoramiento continuo, creatividad, compromiso e innovación, como aspectos clave para favorecer la sostenibilidad y adaptarse a los cambios y exigencias del mercado, como elementos de una buena gestión empresarial. Para seguir siendo competitivo en el mercado cada vez más agresivo, y donde las empresas como los individuos que trabajan en ellas, deben adoptar una actitud positiva frente a la gestión de los cambios. De ahí, que surge la necesidad de implementar un estilo de Liderazgo Transformacional para adquirir los resultados esperados (Heller, 2008).

En este mismo sentido, se establece que el desempeño de las personas se asocia con sus competencias o comportamientos que contribuyen al éxito de una tarea u objetivo, las empresas tradicionalmente evalúan a sus empleados en términos de objetivos y resultados cuantificables: ventas, eficiencia, calidad, etc. Esto representa una limitante porque se da más importancia al conseguir la meta, el que y no en como lo están realizando, además se basa en resultados del pasado en vez de plantear la forma de afrontar los retos futuros (Álvarez de Mon, Cardona, Nuria y Miller, 2001). A través del desarrollo del Liderazgo Transformacional es posible que los líderes propendan no solo por conseguir meramente los objetivos planteados, sino también en desarrollar a su equipo de trabajo, maximizar sus competencias y lograr así afrontar retos futuros de manera más eficaz (Toro, 2002).

Por otra parte existen razones para tomar mayor importancia la necesidad de redireccionar las acciones y alinear a los trabajadores para alcanzar los nuevos retos planteados. Sin embargo, estos cambios pueden generar resistencia en muchos de los colaboradores y es necesario utilizar herramientas que permitan a los equipos de trabajo adaptarse a las nuevas directrices y conseguir los objetivos de la organización. Con este trabajo se busca obtener un mayor entendimiento de lo

que es el Liderazgo Transformacional, su impacto en el desempeño de los trabajadores y como puede influir en las empresas de maderas (Mendoza, Torres e Ibarra, 2008).

Dadas las consideraciones anteriores, también se destaca el aporte de los autores Cruz, Salanova y Martínez (2013), quienes establecen que en la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, si se tiene en cuenta que cada vez ejerce una mayor presión en sus actividades organizacionales, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal, equipo de trabajo y de un mayor Liderazgo Transformacional.

Según Koontz y Wehrich (2003), señala que los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores, poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional. Es decir, aborda el Liderazgo Transformacional en las empresas, teniendo en cuenta el papel que hace referencia a la relación líder – colaborador para lograr optimizar sus potencialidades, capaz de desarrollarse, a través de la motivación, madurez para ir escalando frutos e interés de visión compartida equipos de trabajo y con sentido de pertenencia en la empresa, encaminada hacia la búsqueda de la excelencia y calidad organizacional.

En ese mismo sentido, los autores Hermsilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016), resaltan que el Liderazgo Transformacional destaca como los tipos de liderazgo contribuyen a orientar la organización hacia el cambio y la innovación asociando directivo y colaboradores mediante una relación emotiva que satisface y estimula a trabajar con mayor empeño, productividad y competitividad destacando los valores y cultura organizacional.

En el mismo orden de ideas, Chaparro (2012) plantea que el Liderazgo Transformacional en las estrategias de gestión de equipo conlleva a comprender los significados y sentidos que se conciben en el imaginario del equipo a nivel empresarial con respecto al liderazgo y la gestión que se vivencia en su entorno con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de los objetivos corporativos. Así mismo, apoya en fundamentos epistemológicos y teóricos que enmarcan el Liderazgo Transformacional y su respectiva gestión relacionando en forma clara y precisa el

desarrollo, facilitando la evaluación y la retroalimentación acorde con las necesidades y acciones a fin de orientar estrategias de gestión y liderazgo transformacional.

Por consiguiente, el Liderazgo Transformacional es tenido en cuenta por la organización para el bienestar común, mayor y mejor desempeño, entrenamiento y técnicas que facilitan el surgimiento del liderazgo, actuando de manera más positiva y posibilitando permanentemente oportunidades de mejora a nivel individual y colectiva dentro de la organización.

La vinculación con el sector maderas, por uno de los autores del presente trabajo durante los últimos 6 años, permite evidenciar que no existe compromiso del personal que labora en las empresas; no se da la importancia que posee la visión compartida, innovación y resultado organizacional; se carece de lineamientos para vencer la resistencia al cambio y estrategias para enfrentarse al desarrollo; se carece de un liderazgo visionario centrado en el desarrollo de conductas y cultura hacia el liderazgo personal y cooperativo.

Las causas mencionadas, vienen generando las siguientes consecuencias que obstaculizan el cumplimiento de objetivos, metas y proyectos, acorde con el objeto social de cada empresa:

Limita promover y articular la visión de convicción por todos los colaboradores. Es decir, una visión para las empresas y comunicarla a todos, logrando un sentido de pertenencia, reconociendo y potencializando al talento humano. No se permite que el Liderazgo Transformacional sea generador de ventajas competitivas sostenibles. Así mismo, obstaculiza los nuevos cambios que requiere la sociedad de conocimiento y no se actúa con la convicción de que los esfuerzos, desempeño y tesón influirán en el crecimiento, desarrollo productivo y competitivo de las empresas; impide que se generen mayores niveles de resultados organizativos; el temor al cambio y su resistencia, limita estrategias para superar los problemas; no se contribuye a potencializar la sostenibilidad humana y sentido de propósito, que permita el colaborador un desempeño eficaz y eficiente, generar confianza y ser líder del desarrollo y crecimiento tanto en lo individual como de manera colectiva a nivel de la organización; se impide que exista un desarrollo y pensamiento innovador entre los integrantes que la constituyen y por ende las capacidades que poseen para ser más competitivo.

---

## 1.1 Formulación del Problema

¿Cómo afecta la carencia de estrategias para desarrollar un Liderazgo Transformacional en las empresas del sector maderas del barrio Porfía de Villavicencio, Meta?

## 2. Justificación

Tomando como referencia a los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que la justificación de la investigación indica el por qué de la misma exponiendo sus razones. Demostrando que el estudio es necesario e importante. De ahí, que indican criterios para evaluar la importancia potencial de la investigación. Sobre la base de las consideraciones anteriores, el valor teórico contribuye a generar resultados e información que puede servir para revisar, desarrollar o apoyar teorías, así mismo, permite conocer en mayor medida el comportamiento de una o más variables o la relación entre ellas; como también ofrece la posibilidad de una exploración fructífera del fenómeno o ambiente a estudiar, así mismo, que se espera saber con los resultados que no se sabía antes, y sugiere ideas, recomendaciones para futuras investigaciones.

La justificación metodológica, se da con base en un nuevo método o estrategia para generar conocimiento válido y confiable; para el caso específico se elaboró y aplicó un cuestionario de Liderazgo Transformacional (Bernal, 2010).

Desde la metodología práctica, ayuda a resolver la problemática actual y real, implicaciones que presenta garantizando soluciones a la problemática de forma práctica. La utilidad metodológica ayuda a crear instrumentos para recolectar o analizar datos, contribuye a la definición de conceptos de variables o relación entre las mismas; logrando mejoras en la forma de experimentar con una o más variables. De ahí, que sugiere como estudiar más pertinente la población.

La aplicación del estilo de Liderazgo Transformacional y duradero en las empresas de maderas en el sector de Porfía en la ciudad de Villavicencio, presenta beneficios frente al mundo global que exige soluciones concretas con estrategias que se ejercen dentro de un liderazgo colectivo, asumiendo responsabilidad individual y común, fundamentada en la construcción del futuro visionario, tomando las decisiones más pertinentes que permita ejercer un liderazgo de óptimos resultados, a partir de valores institucionales, y su direccionamiento estratégico.

Se busca integridad y compromiso y capacidad de negociación y estímulo de crecimiento. Al igual un mayor desempeño y satisfacción general, logrando con ello servicios con ética en cada una de las áreas hacia la práctica del trabajo proactivo, que lleve inmerso la presencia de valores, habilidades para promover y transformar un servicio integral al cliente y al equipo de trabajo, de manera eficaz y eficiente. De ahí, que se requiere un equipo humano comprometido, mostrando siempre que se busque el bien común.

Por consiguiente, se requiere orientación a la adaptación al cambio, trabajo en equipo, visión a largo plazo; es decir, un liderazgo positivo y productivo, que permita duración en el tiempo del negocio. Así mismo, habilidades para motivar y persuadir al talento humano, tomando conciencia de las desviaciones que presenta y logrando sus principios y valores personales en pro de las empresas.

Es a través de la estrategia de Liderazgo Transformacional que se pueden cumplir las siguientes funciones: dirección, función, cumplimiento de objetivos, políticas, programas y proyectos; igual que la resolución de problemas, manejo de conflictos, escucha activa y cumplimiento de expectativas. Con la implementación de estrategias de liderazgo, la empresa logrará dar un valor agregado a las personas y además, alcanzará un mayor nivel de respeto y reconocimiento por parte del cliente.

El alcance del trabajo conlleva a identificar y fortalecer el Liderazgo Transformacional ya que este permite señalar el rumbo al talento humano estableciendo para ello un conjunto de hábitos y actitudes permanentes de mejoramiento continuo. Se espera que el resultado de la investigación, ofrezca alternativas de solución y genere habilidades y destrezas a partir del Liderazgo Transformacional, teniendo en cuenta que el talento humano se desarrolla al interior de diferentes grupos, a través de múltiples vivencias en donde se va alcanzando gradualmente un nivel de madurez y estilo propio de interacción; es decir, que cada uno de los colaboradores tenga la capacidad de ejercitar el Liderazgo Transformacional conforme a las oportunidades y expectativa del cliente.

---

A buena hora, se ofrece el presente trabajo de las empresas de Maderas en el sector de Porfía en la ciudad de Villavicencio, ya que con bases teóricas permitirá proponer lineamientos para mejorar la calidad en el servicio, a partir de las funciones administrativas con el propósito de articular la visión e inspirar a sus colaboradores, es decir procurar un trabajo en equipo dentro de un ambiente favorable para el cambio organizacional.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias para desarrollar un Liderazgo Transformacional en las empresas del sector maderas de Porfía de Villavicencio, Meta.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar los modelos de Liderazgo Transformacional según diferentes teorías organizacionales.
- b) Caracterizar el estilo de Liderazgo Transformacional en las empresas del sector maderas de Porfía de Villavicencio, Meta.
- c) Comparar el estilo de Liderazgo Transformacional de las empresas del sector maderas de Porfía, con los modelos teóricos existentes.

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Antecedentes

La autora Salazar (2006), conlleva a conocer e identificar que el mundo de los negocios actuales, se debe ejercer un Liderazgo Transformacional, capaz de ser más productivo y competitivo estimulando la participación activa y dinámica de todos sus empleados, promoviendo y articulando una organización más eficaz y eficiente; es decir, lograr un liderazgo visionario, transformativo, flexible, que apunte hacia la calidad de los bienes y servicios ofertados.

La autora Vidal (2017), contribuye para que la organización identifique el talento humano con actividades de liderazgo, a través de trabajo en equipo y motivación, despertando hacia las empresas equipos altamente productivos y logrando de esta manera alcanzar los objetivos propuestos, mediante la actitud de colaboradores motivados, guiados y orientados que perciban su trabajo de una forma positiva. Por consiguiente, se debe tener en cuenta que la velocidad con la que se produzca los cambios conlleva a generar que las empresas se den cuenta que la forma de mantenerse en el mercado y garantizar su éxito futuro es a través de la correcta gestión del talento humano proporcionando equipos de trabajo motivados alineados a la visión organizacional y todos sus aspectos corporativos, para la consecución de objetivos y metas establecidas para esperar óptimos resultados.

El aporte al presente estudio conlleva a incrementar las capacidades de conocimiento en el proceso de transformación de la materia prima, basado en equipos de trabajo dinámicos y llevando a cabo un Liderazgo Transformacional con miras a la innovación mejorando desde luego la productividad y los resultados; al igual fomentando la participación creativa de los empleados que la integran, motivación a todo el grupo, afrontar riesgos y reducir al mínimo los errores; como también fomentar la corresponsabilidad, el aprendizaje corporativo, logrando con ello garantizar el éxito y liderazgo empresarial, a partir de buenas prácticas y encaminadas al mejoramiento de la imagen, posicionamiento en tan importante sector de la economía.

Finalmente, Hernández (2013), realizó el trabajo donde la etología aparece entonces como un estudio sistemático del comportamiento animal, sus formas de asociación, su disparidad, pero sobre todo, su accionar orgánico en la búsqueda de un comportamiento colectivo que propenda por el bien común.

En esta medida el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales; cultura, comunicación, comunidad, axiología, y finalmente etología. Así mismo, se examinan las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, puede ser fundamentado mediante procesos de comparación etológica, y así generar propuestas que configuren un quehacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo, y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.

## **4.2 Marco Teórico**

### **4.2.1 Líder Visionario.**

Sashkin (2011), plantea que el líder visionario debe centrarse en el desarrollo de características, conductas y creación de cultura orientadas al liderazgo personal y cooperativo: ofrece, también, una evaluación del estilo de liderazgo en áreas críticas como: conducta del líder, características e influencia sobre la conducta de la organización. De otra parte, enseña que, para llegar a ser un líder con visión de futuro, es importante establecer dos objetivos bien definidos: descubrir una nueva forma de entender el liderazgo ayudándole a examinar sus propias capacidades como líder, así como los elementos claves para desarrollar una visión y hacerla realidad.

### **4.2.2 Liderazgo Transformacional.**

El liderazgo transformacional busca potenciar lo mejor de las personas, va más allá de las tareas, es carismático y visionario, logra incidir en la percepción de éxito de los colaboradores (Contreras y Barbosa, 2013). Este tipo de líder se caracteriza por tener una visión renovada que

atrae y motiva a las personas, posee la capacidad de convencimiento y una determinación y energía superior para llevar a cabo los cambios que propone (Álvarez de Mon et al., 2001). Un líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo, siendo capaz de generar conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados notables (Ganga y Navarrete, 2014). “El líder transformacional genera cambios de orden superior, esto es, en las actitudes, creencias, valores y necesidades de los seguidores y no únicamente en la calidad de la producción o de los objetivos seleccionados” (Ayoub, 2010, p. 83).

#### **4.2.3 Diferencia entre el Liderazgo Transformacional y Transaccional.**

El Liderazgo Transformacional difiere del liderazgo transaccional en cuatro campos importantes. (Daff, 2006, p. 156).

El Liderazgo Transformacional, permite a los seguidores convertirse en líderes. Estos gozan de mayor libertad para controlar su conducta. Agrupa a la gente en torno a una misión y define el marco dentro del cual los seguidores pueden operar con relativa libertad para alcanzar las metas de la organización. Despierta la conciencia de sus seguidores respecto a diversos problemas, asuntos y ayuda a las personas a ver las cosas bajo distintas ópticas para así poder conseguir el cambio en la producción o servicios.

Campoy (2010), establece, sobre el Liderazgo Transformacional, los siguientes aspectos: Históricamente la mayor parte de los líderes han trabajado dentro de la estructura de sistemas existentes, donde los cambios casi siempre eran lentos. En la actualidad, el ritmo de transformación es acelerado, de tal forma que las instituciones que pierden su capacidad de adaptación pagan un precio muy alto. La renovación es necesaria y los líderes deben comprender cómo y por qué envejecen los sistemas humanos; además, conocer cómo se ponen en marcha las renovaciones.

Es importante indicar que el tener en cuenta al test de autodiagnóstico personal que enmarca el Liderazgo Transformacional de Sashkin, permitirá ser un instrumento para identificar la propia imagen de líder visionario y para mostrar las escalas que relacionan el perfil de liderazgo

en cuanto a: liderazgo claro, comunicativo, consistente, de apoyo, creativo, seguro de sí mismo, autónomo, responsable, visionario, organizativo y cultural.

Para el autor Sashkin (2011), el área de recursos humano como nivel directivo de la organización, el cuestionario de Liderazgo Transformacional, contribuye al proceso investigativo mediante el autodiagnóstico personal de cada uno de los trabajadores o participantes, sirviendo de herramienta primordial para conocer e identificar diferentes subcategorías.

Por consiguiente, la importancia del liderazgo, debe establecerse como una influencia positiva que inicie desde la gerencia y se impregne en todos los colaboradores, mediante su ejecución, planeación y control. En eso consiste la importancia del liderazgo, en la capacidad para movilizar a otros. En conseguir la atención de la gente, mediante la persuasión, y la influencia positiva para inspirarla, guiarla y enseñarle el mejor camino. Sin embargo, es importante aclarar que la persuasión y la influencia no son procesos para conseguir que la gente haga lo que tú quieres, son los medios con los cuales se debe respaldar a los demás; para animarlos y apoyarlos para que pasen a la acción positiva o transformacional.

### 4.3 Marco Conceptual

**Controlar:** acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados. (Hernández, 2008).

**Coordinar:** acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo. (Hernández, 2008).

**Eficacia:** indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado. (Aparicio, 1990).

**Eficiencia:** indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados. (Aparicio, 1990).

**El rol del liderazgo:** el reto de desarrollar o establecer una estrategia es un asunto de cultura organizacional. Con tantas decisiones sobre cuales desarrollar y moldear sus cambios, se requiere de un líder que lleve a buen término el proceso que en principio es de por si abstracto. En muchas empresas el liderazgo se ha convertido solo en realizar mejoramientos operacionales y en lograr acuerdos internos de cooperación. (Aparicio, 1990).

**Evaluación del desempeño:** proceso para determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto. (Alles, 2006).

**Líder autocrático:** el líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones; los subordinados no tienen ninguna libertad de elegir. El autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los colaboradores. (Campoy, 2010).

**Líder democrático o participativo:** el líder es comunicativo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y el grupo. Actúa como facilitador para orientar el trabajo en el grupo, ayudando en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. (Campoy, 2010).

**Liderazgo autónomo y responsable:** los líderes transformacionales tienen una fuerte necesidad de poder, pero no para obtener beneficio personal ni para dominar a los otros. Saben que el poder y la influencia son los que permiten que las cosas se hagan en una organización. Son medios necesarios para realizar cambios difíciles, para conseguir la visión propia y para influir en los resultados. (Sashkin, 2011).

**Liderazgo transaccional:** identifica qué necesitan los colaboradores para cumplir objetivos, premia el desempeño y toma en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores,

trabajando intensamente e intentando dirigir a la empresa con toda la eficiencia y eficacia. (Sashkin, 2011).

**Liderazgo visionario:** son capaces de pensar qué acciones emprender para conseguir objetivos ambiciosos a largo plazo. Saben explicar a sus colaboradores y clientes con claridad de forma convincente su visión de futuro. Analizan complejas cadenas de causa – efecto, definen tendencias y elaboran consecuencias perfectamente asumibles por la organización con perspectivas de futuro y tienen la capacidad cognitiva de crear dicho futuro, darle forma y hacerlo creíble y asumible por sus colaboradores. (Sashkin, 2011).

**Liderazgo:** líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos pretenden alcanzar. Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa. (Kotler, 1991).

**Trabajo:** acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos. (Mintzberg, 1975).

Tabla 1

*Variables de la investigación.*

A la autora Ortíz (2013), define la variable como elemento de la hipótesis que tiene la propiedad de variar, de adquirir diversos valores y cuya variación es susceptible de ser medida, dada su aplicabilidad tanto a personas como a objetos y fenómenos .		
Variable	Dimensión	Indicadores
Liderazgo Transformacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carismático.</li> <li>• Visionario.</li> <li>• Líder.</li> <li>• Proactivo.</li> <li>• Dinámico.</li> <li>• Valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Solidaridad.</li> <li>• Cultura.</li> <li>• Comportamiento.</li> <li>• Evaluación.</li> </ul>
Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiasmo.</li> <li>• Capacidad reflexiva.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Trabajo relevante.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de participación.</li> <li>• Evaluación de desempeño.</li> <li>• Valoración del desempeño.</li> <li>• Clima organizacional.</li> <li>• Participación.</li> <li>• Logro.</li> </ul>

Fuente: (Los autores, 2019).

## 5. Metodología

### 5.1 Enfoque de Investigación

Tomando como referencia a los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), establecen que en el enfoque demandado es cuantitativo.

El enfoque cuantitativo, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. El marco general de referencia permite enmarcarse dentro del positivismo y establecer como punto de partida que hay una realidad por conocer. Su realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas, busca ser objetivo, su meta es describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos para generar y probar teorías. Su diseño es estructurado, predeterminado, en la muestra, se involucran a muchos casos en la investigación por que se pretende generalizar los resultados de estudio; los datos son representados en forma de números que son representados estadísticamente.

### 5.2 Tipo de Investigación

La forma de investigación a utilizar en el presente trabajo es de tipo descriptivo. Siendo un nivel de conocimiento, que permitió identificar características del universo de investigación, señalar formas de conducta y establecer comportamientos concretos. Tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación; por eso es posible establecer características demográficas de las unidades investigadas, así como identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación. (Méndez, 2013, p. 227).

La investigación es descriptiva, porque permite el análisis y determina categorías generales que actúan como característica determinante en la descripción de la cultura organizacional de las empresas seleccionadas para el estudio. Es decir, contribuye a conocer las situaciones, costumbres

y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actitudes, objetos, procesos y personas, donde su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones existentes entre 2 o más variables. Los investigadores no son solo tabuladores sino que recogen los datos sobre la base teórica, exponen y resumen la información de manera clara y precisa y posteriormente analizan cuidadosamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de temática en estudio.

### **5.3 Método de Investigación**

Corresponde al método deductivo. Según Méndez (2013), consiste en el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

### **5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Fuentes Primarias. Se aplicó un cuestionario dirigido a los colaboradores de las empresas del sector maderero en el barrio Porfía en el municipio de Villavicencio, teniendo en cuenta el cuestionario de autodiagnóstico personal de Liderazgo Transformacional del autor Sashkin.

Fuentes Secundarias. Se recurrió a toda fuente de información existente (libros, periódicos, revistas, internet e información de la empresa).

### **5.5 Población**

Correspondió a las empresas del sector maderero del barrio Porfía, en el municipio de Villavicencio, Meta; equivalente a cuatro: Depósito de Maderas El Maizaro, Madera Vidal, Maderas El Mono y Maderas Porfía, conformados por 48 personas.

## 5.6 Muestra

Se aplicó el cuestionario de Liderazgo Transformacional, elaborado por el autor Sashkin (2011), a todos los colaboradores de las empresas del sector maderero del barrio Porfía en el municipio de Villavicencio, que integran las empresas. Razón por la cual no aplica fórmula estadística. De ahí, el número de personas tenidas en cuenta fue el 100%; equivalente a 48 personas, teniendo en cuenta las cuatro empresas en el barrio Porfía.

## 5.7 Instrumentos Para el Análisis de la Información

**Cuestionario.** La forma de aplicación del cuestionario se llevó a cabo en las empresas del sector maderero del barrio Porfía de Villavicencio; explicando de manera personalizada el procedimiento para dar respuesta al mismo, es decir, guiando y a la vez escuchando las inquietudes o sugerencias que tenían los colaboradores con respecto a las preguntas del cuestionario; el tiempo requerido para su aplicación fue de tres días teniendo en cuenta la disponibilidad de cada uno de los colaboradores del sector maderero del barrio Porfía del municipio de Villavicencio. Es decir, Maderas El Maizaro, Vidal, El Mono y Maderas Porfía.

## 5.8 Validación de instrumento de investigación

La validación del instrumento (cuestionario), presenta validez con base en su autor Sashkin (2011), quien es el autor del test o cuestionario de Liderazgo Transformacional, lo cual define los autoconocimientos previos y perfil inicial de cada uno de los participantes; así mismo su validez genera seguridad y exactitud como grado en que el instrumento mide la variable de Liderazgo Transformacional. Su reproducibilidad establece consistencia, confiabilidad y precisión.

## 5.9 Explicación Cuestionario de Liderazgo Transformacional Elaborado por el Autor Sashkin (2011)

A continuación, se describe paso a paso el protocolo, que permiten generar los resultados obtenidos en el test de autodiagnóstico personal.

### 5.9.1 Test de Autodiagnóstico Personal.

## TEST DE AUTODIAGNÓSTICO PERSONAL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE SASHKIN PREDICCIÓN DE PUNTUACIONES

**Protocolo.** El objetivo de esta primera actividad en el estudio del Liderazgo Transformacional es definir los autoconocimientos previos y perfil inicial que cada uno de los asistentes tiene sobre su propia imagen de líder visionario. Se pretende que esta información previa nos sirva de referente a la hora de valorar con más precisión los datos del auténtico cuestionario que pasaremos después de la introducción del formador. La plantilla que aparece a continuación se debe tener presente durante la intervención del ponente sobre este nuevo perfil de dirección y liderazgo e ir complementándola al mismo tiempo que se sigue la información que os va proporcionando el mismo ponente.

Escalas del perfil del liderazgo	PUNTUACIONES				
	Baja 1	2	Media 3	4	Alta 5
<b>Liderazgo claro.</b>					
<b>Liderazgo Comunicativo.</b>					
<b>Liderazgo consistente.</b>					
<b>Liderazgo de apoyo.</b>					
<b>Liderazgo creativo.</b>					
<b>Puntuaciones de escala conducta del liderazgo.</b>					
<b>Liderazgo seguro de sí mismo.</b>					
<b>Liderazgo autónomo y responsable.</b>					
<b>Liderazgo Visionario.</b>					
<b>Puntuaciones de escala características liderazgo.</b>					
<b>Liderazgo organizativo.</b>					
<b>Liderazgo cultural.</b>					
<b>Puntuaciones de escala creación de cultura.</b>					
<b>Totales del liderazgo transformacional</b>					

### Test sobre el Liderazgo Transformacional de Sashkin.

**Protocolo.** El test sobre el Liderazgo Transformacional o Visionario de Sashkin se divide en diez escalas de cinco ítems cada una. En conjunto va a proporcionarle datos sobre 50 aspectos

de su personalidad relacionados con un estilo determinado de liderazgo que se ha dado en llamar Liderazgo Visionario. Cada ítem deberá valorar en función de la siguiente escala de 5 variables:

Variable C “Completamente cierto” (Valor 5).

Variable M “En buena medida” (Valor 4).

Variable S “Sólo en parte” (Valor 3).

Variable L “Ligeramente” (Valor 2).

Variable N “No, en absoluto” (Valor 1).

Lea despacio cada uno de los ítems de las diez escalas y consulte al facilitador en el caso de que no comprenda el sentido o la redacción de cualquier de ellos. Una vez complementado el test. Atienda a las instrucciones del facilitador para la comprensión de los datos y de los resultados.

**Escala de valoración:**

/...../...../...../...../...../				
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Completamente cierto</b>	<b>En buena medida</b>	<b>Solo en parte</b>	<b>Ligeramente</b>	<b>No en absoluto</b>

### 5.9.2 Rejilla de Respuestas.

Recuerde: C= completamente cierto, M = En buena medida, S = solo en parte; L = Ligeramente; N = No en absoluto.

Q1	C M S L N	5 4 3 2 1	Q2	C M S L N	1 2 3 4 5	Q3	C M S L N	5 4 3 2 1	Q4	C M S L N	5 4 3 2 1	Q5	C M S L N	1 2 3 4 5	Q6	C M S L N	5 4 3 2 1	Q7	C M S L N	1 2 3 4 5	Q8	C M S L N	5 4 3 2 1	Q9	C M S L N	1 2 3 4 5	Q10	C M S L N	5 4 3 2 1		
Q11	C M S L N	1 2 3 4 5	Q12	C M S L N	5 4 3 2 1	Q13	C M S L N	5 4 3 2 1	Q14	C M S L N	1 2 3 4 5	Q15	C M S L N	1 2 3 4 5	Q16	C M S L N	5 4 3 2 1	Q17	C M S L N	1 2 3 4 5	Q18	C M S L N	1 2 3 4 5	Q19	C M S L N	5 4 3 2 1	Q20	C M S L N	5 4 3 2 1		
Q21	C M S L N	5 4 3 2 1	Q22	C M S L N	1 2 3 4 5	Q23	C M S L N	1 2 3 4 5	Q24	C M S L N	5 4 3 2 1	Q25	C M S L N	5 4 3 2 1	Q26	C M S L N	1 2 3 4 5	Q27	C M S L N	5 4 3 2 1	Q28	C M S L N	1 2 3 4 5	Q29	C M S L N	1 2 3 4 5	Q30	C M S L N	5 4 3 2 1		
Q31	C M S L N	5 4 3 2 1	Q32	C M S L N	5 4 3 2 1	Q33	C M S L N	1 2 3 4 5	Q34	C M S L N	5 4 3 2 1	Q35	C M S L N	5 4 3 2 1	Q36	C M S L N	1 2 3 4 5	Q37	C M S L N	5 4 3 2 1	Q38	C M S L N	5 4 3 2 1	Q39	C M S L N	5 4 3 2 1	Q40	C M S L N	1 2 3 4 5		
Q41	C M S L N	1 2 3 4 5	Q42	C M S L N	5 4 3 2 1	Q43	C M S L N	5 4 3 2 1	Q44	C M S L N	1 2 3 4 5	Q45	C M S L N	5 4 3 2 1	Q46	C M S L N	5 4 3 2 1	Q47	C M S L N	5 4 3 2 1	Q48	C M S L N	5 4 3 2 1	Q49	C M S L N	5 4 3 2 1	Q50	C M S L N	1 2 3 4 5		
S		U		B		T		O		T		A		L		E		S													
1		2		3		4		5		6		7		8		9		10													

**INSTRUCCIONES:** Suma verticalmente los números de cada columna rodeados con un círculo. Anote el resultado de esta suma en la casilla correspondiente del subtotal que encuentra al pie de la columna. De este modo obtendrás diez puntuaciones parciales correspondientes a cada una de la escala. Compare con el pretest realizado al principio de la sesión.

Fuente: (El estudio, 2019).

Tabla 2  
*Puntuaciones del perfil de liderazgo administrador.*

ESCALAS DEL PERFIL DEL LIDERAZGO	PUNTUACIONES				
	Baja 1	2	Media 3	4	Alta 5
Liderazgo claro		2,8			
Liderazgo comunicativo		2,2			
Liderazgo consistente			3,8		
Liderazgo de apoyo		2,8			
Liderazgo creativo			3,2		
Liderazgo seguro de sí mismo			3		
Liderazgo autónomo y responsable			3,2		
Liderazgo visionario		2,2			
Liderazgo organizativo			3		
Liderazgo cultural		2,4			

Fuente: (El estudio, 2019).

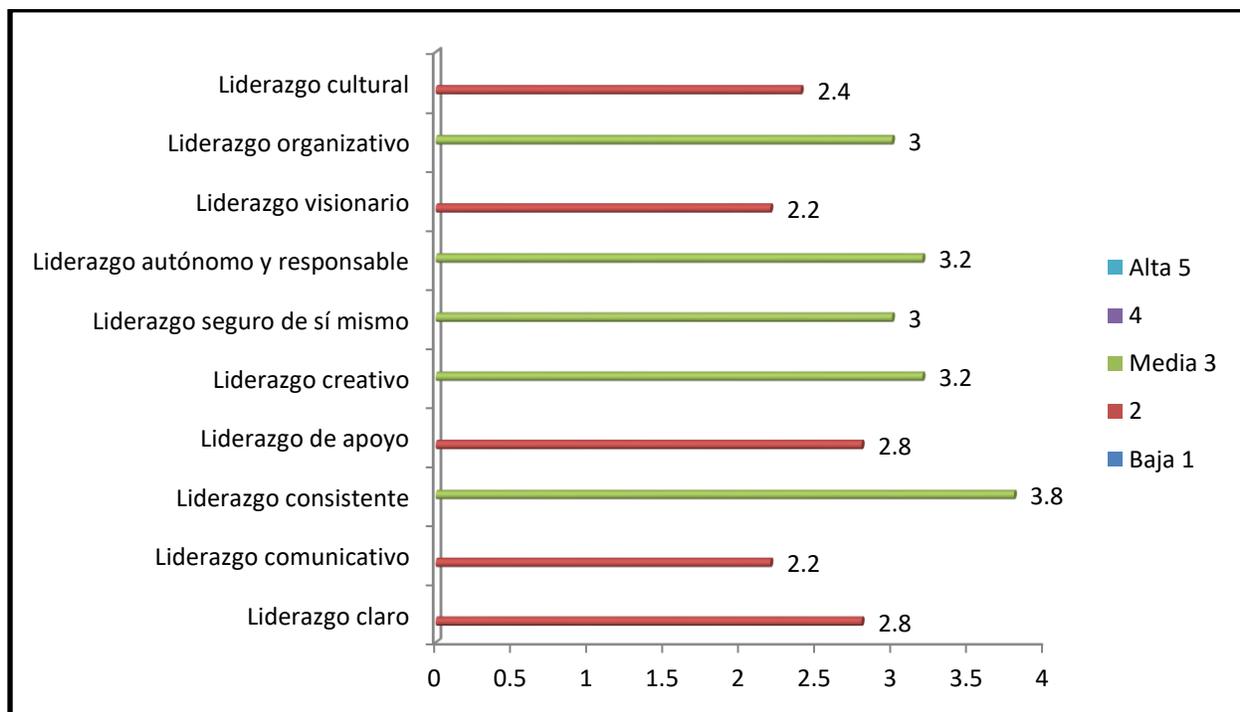


Figura 1. Escala de perfil de liderazgo administrador.

Fuente: (El estudio, 2019).

Tabla 3

*Puntuaciones del perfil de liderazgo operativo.*

ESCALAS DEL PERFIL DEL LIDERAZGO	PUNTUACIONES				
	Baja 1	2	Media 3	4	Alta 5
Liderazgo claro		2,6			
Liderazgo comunicativo		2,4			
Liderazgo consistente			3,4		
Liderazgo de apoyo			3		
Liderazgo creativo			3,4		
Liderazgo seguro de sí mismo		2,6			
Liderazgo autónomo y responsable		2,8			
Liderazgo visionario		2,8			
Liderazgo organizativo			3,2		
Liderazgo cultural			3		

Fuente: (El estudio, 2019).

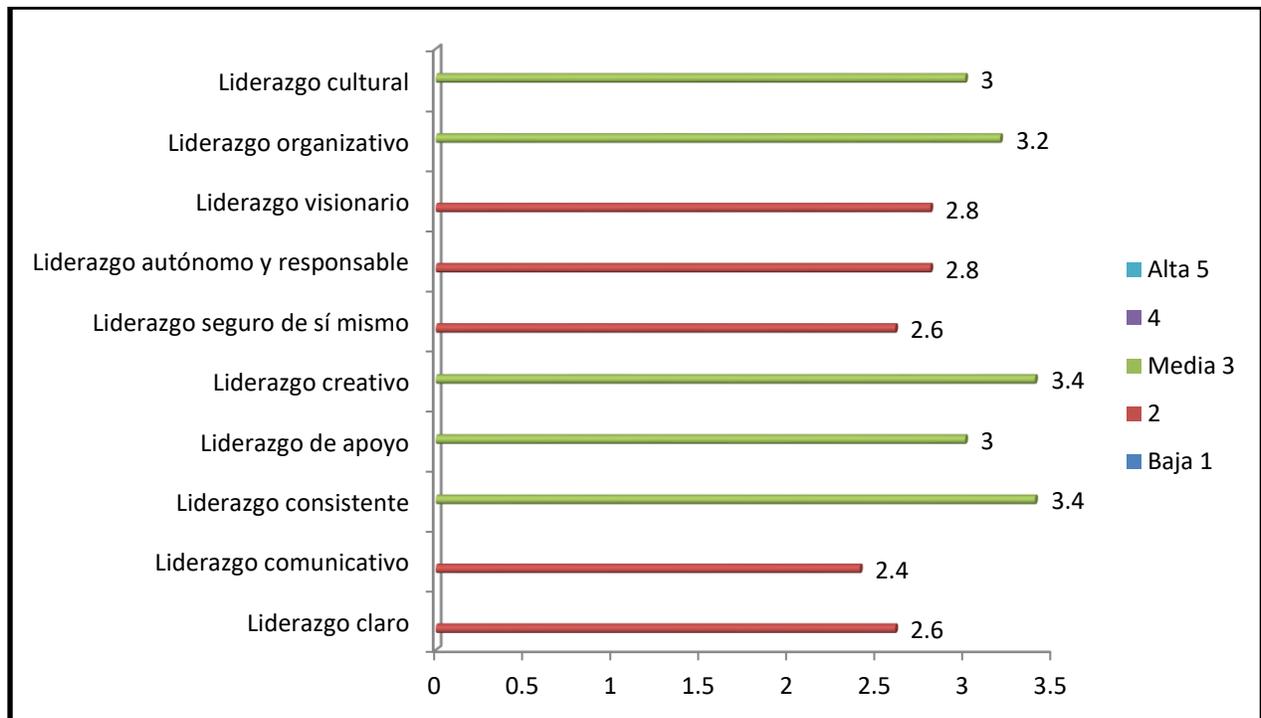


Figura 2. Escala de perfil de liderazgo operativo.

Fuente: (El estudio, 2019).

Tabla 4

*Rejilla de respuestas Operativo.*

Q1	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q2	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q3	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q4	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q5	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q6	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q7	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q8	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q9	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q10	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1
Q11	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q12	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q13	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q14	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q15	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q16	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q17	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q18	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q19	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q20	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1
Q21	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q22	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q23	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q24	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q25	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q26	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q27	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q28	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q29	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q30	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1
Q31	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q32	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q33	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q34	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q35	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q36	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q37	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q38	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q39	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q40	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1
Q41	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q42	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q43	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q44	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q45	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q46	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q47	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q48	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q49	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1	Q50	C 5 M 4 S 3 L 2 N 1
S	U	B	T	O	T	A	L	E	S										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
13	12	17	15	17	13	14	14	16	15										
2,6	2,4	3,4	3	3,4	2,6	2,8	2,8	3,2	3										

Fuente: (El estudio, 2019).

## 6. Resultados

### 6.1 Identificar los Modelos de Liderazgo Transformacional según Diferentes Teorías Organizacionales

Una vez aplicado el instrumento, se realizó la tabulación de los puntajes obtenidos, para cada una de las categorías del perfil de liderazgo (conducta de liderazgo, característica del liderazgo, y creación de cultura). Los datos se tabularon en dos grupos teniendo en cuenta los cargos operativos y gerenciales con el propósito de desagregarlos y analizarlos adecuadamente. Esto se muestra más adelante; por ahora en la tabla 5 se indica la puntuación de la escala de conducta de liderazgo, la cual se conforma por: liderazgo claro, comunicativo, consistente, de apoyo y creativo.

Tabla 5

*Puntaje escalas del perfil de liderazgo transformacional cargos operativos.*

<b>Escala de Liderazgo</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
Liderazgo claro	3,04
Liderazgo comunicativo	2,84
Liderazgo consistente	3,55
Liderazgo de apoyo	3,05
Liderazgo creativo	3,16

Fuente: (Los autores, 2019).

En la escala de conducta de liderazgo, se encuentra el creativo, con un puntaje de (3.16); que implica asumir los riesgos y desafíos que implican los cambios de manera innovadora. Es aquí donde el líder transformacional proyecta o genera toda la energía, en las nuevas acciones para garantizar el éxito de la empresa. Es decir, que se deben crear retos y oportunidades para que todo el equipo de trabajo oriente las acciones con una mirada visionaria que le permita encontrar caminos más seguros hacia resultados satisfactorios.

Características del liderazgo. Es importante resaltar que los perfiles de liderazgo, que en esta escala se presentan están directamente relacionados con el liderazgo seguro de sí mismo,

autónomo y responsable así como al visionario. De acuerdo con los resultados obtenidos, el liderazgo seguro de sí mismo arrojó un puntaje inferior a la media (2.91), lo que podría reflejar la necesidad de generar actividades o programas dirigidos al fortalecimiento de la autoimagen de cada uno de los trabajadores del sector maderero. El liderazgo autónomo y responsable obtuvieron, un puntaje dentro del promedio (3.07), a pesar de esto, se debe profundizar en la necesidad de poder, que se enfoque en la consecución de objetivos corporativos. Con respecto al liderazgo visionario, el puntaje encontrado refleja una tendencia baja; por consiguiente, para fortalecer esta variable en particular se requiere emprender y conseguir objetivos no solo a corto y mediano plazo, sino también planear a largo plazo, de tal forma que los colaboradores y clientes entiendan con claridad que la organización tiene establecido una visión futurista y de innovación en la prestación de sus servicios y se preocupa cada día por el mejoramiento continuo. Se deben definir o establecer tendencias y hábitos para asumir los problemas y dificultades con perspectivas de futuro, con un liderazgo donde la capacidad cognitiva permita darle la forma y hacer creíbles y asumibles las soluciones que surjan como salida.

#### Conducta de liderazgo:

- a) Aprovechar el liderazgo en el mercado.
- b) Aprovechar la imagen corporativa para mejorar las fortalezas y debilidades frente a la competencia.
- c) Ofrecer oportunidades y capacitación y desarrollo a los colaboradores.
- d) Desarrollo de productos y servicios acorde con las necesidades del cliente.
- e) Motivar e incentivar el trabajo en equipo permanentemente.
- f) Formulación de objetivos y metas a largo plazo.
- g) Mejorar su capacidad de negociación.
- h) El gerente debe poseer una visión global, como características de la empresa moderna.

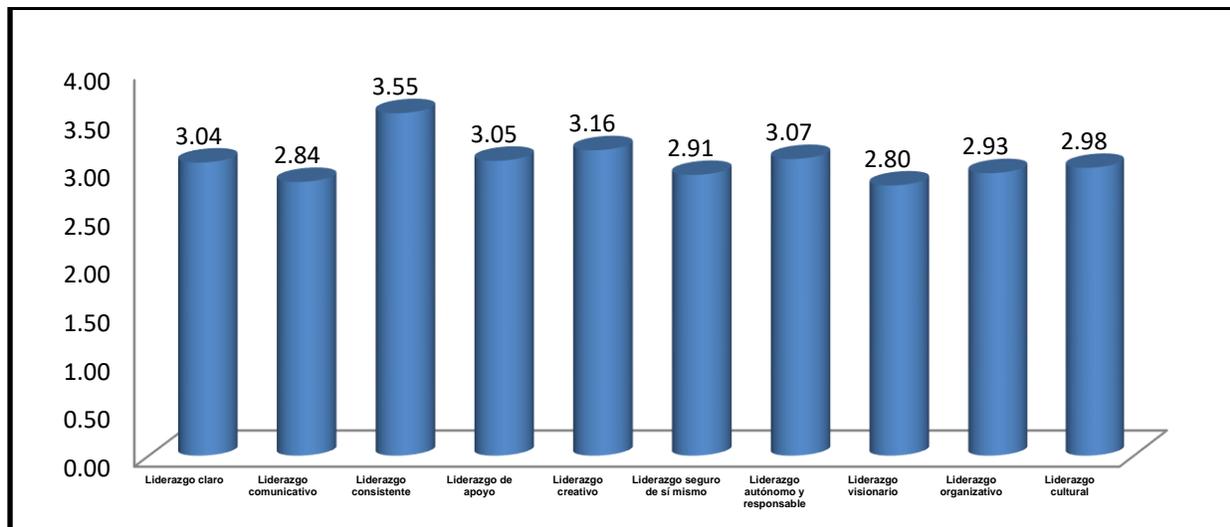
Tabla 6

*Características del liderazgo en operativos.*

<b>Escala de Liderazgo</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
Liderazgo seguro de sí mismo	2,91
Liderazgo autónomo y responsable	3,07
Liderazgo visionario	2,80

Fuente: (Los autores, 2019).

En este sentido, la gerencia, tiene el reto de articular una visión e inspirar a todos sus colaboradores, motivarlos y conformar una cultura organizacional que permita crear un ambiente favorable para el cambio organizacional, es decir en el momento de promover el liderazgo transformacional, generara renovación rápida a nivel de la organización, acorde con la velocidad de cambios que se presentan actualmente. Por tanto, si se logra una mayor aplicabilidad de liderazgo transformacional, su resultado será una administración más efectiva, a partir de la aplicación de los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control), pero desarrollando estas habilidades y categorías del liderazgo analizadas.



*Figura 3. Perfil de liderazgo transformacional cargos operativos.*

Fuente: (Los autores, 2019).

A partir de los datos obtenidos se observa que la escala con mayor puntaje fue la relacionada con conductas de liderazgo con un valor promedio de 3,13. Por otro lado, la puntuación obtenida en la escala relacionada con las características de liderazgo fue de 2,9 ubicándose por debajo de la media de la puntuación posible.

Igualmente, la escala de creación de cultura arrojó un puntaje promedio de 2.95. Con respecto a la puntuación general del liderazgo transformacional se halló un puntaje promedio de 3,03, aunque el puntaje se encuentra dentro de la media, refleja un escaso liderazgo transformacional al interior de los cargos operativos.

Características de liderazgo:

- a) Lograr un mayor conocimiento sobre las estrategias de la competencia.
- b) Mantener los clientes potenciales y adquirir nuevos.
- c) Establecer mayor posicionamiento y liderazgo en el mercado.
- d) Procurar por un mayor liderazgo transformacional e imagen en el mercado.
- e) Volcarse hacia los clientes y la calidad de los servicios que ofrece.
- f) Transmitir los aspectos corporativos a todos los colaboradores de la empresa.

Tabla 7

*Creación de la cultura en operativos.*

<b>Escala de Liderazgo</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
Liderazgo organizativo	2,93
Liderazgo cultural	2,98

Fuente: (Los autores, 2019).

De acuerdo con esta tabla se puede establecer que a excepción del liderazgo comunicativo, el cual presenta deficiencia (2.84), los demás, se ubican dentro de un valor promedio. Así, 3.04 (liderazgo claro), 3.55 (liderazgo consistente), 3.05 (liderazgo de apoyo), y 3.16 (liderazgo creativo) respectivamente.

En el caso del liderazgo claro es importante, que las empresas, preparen retos y sus propias experiencias vivenciales para desarrollar más habilidades en comunicación asertiva. Es decir, propiciando un incremento de las conductas asertivas que contribuyan a generar confianza y conductas orientadas también al desarrollo de habilidades interpersonales como la escucha activa y el incremento de los canales de comunicación existentes.

Creación de cultura. Dentro de las escalas de perfil del liderazgo, la última puntuación se relaciona con la escala de creación de cultura, esta a su vez está conformada por la convergencia del liderazgo organizativo y el cultural, se encontró que el liderazgo organizativo presenta un puntaje de 2.93, este tipo de liderazgo debe ser capaz de ejercer un impacto positivo especialmente en las funciones administrativas o procesos claves para que la organización de forma que se adapte al cambio, alcance metas relevantes, y responda a las expectativas de los clientes, pero coordinando un trabajo, tanto individual como colectivo, y consiguiendo de manera permanente y continua, que se trabaje de manera eficaz, manteniendo un sistema de valores y creencias compartidas, para ser más productivo y competitivos a nivel empresarial.

El liderazgo cultural, obtuvo un puntaje de 2.98; esto indica que se requiere la definición de patrones estables de valores y creencias compartidas por la mayoría de los colaboradores que integran la empresa. De ahí, que la tarea del gerente, y del administrador consiste en tener la capacidad para crear e inculcar valores que mejoren el funcionamiento de las empresas.

Creación de la cultura: Establecer sistemas de evaluación y control para el cumplimiento de metas y objetivos. Diseñar programas de servicios al cliente para mantener su lealtad en donde se utilicen estrategias creativas y acordes con sin necesidades.

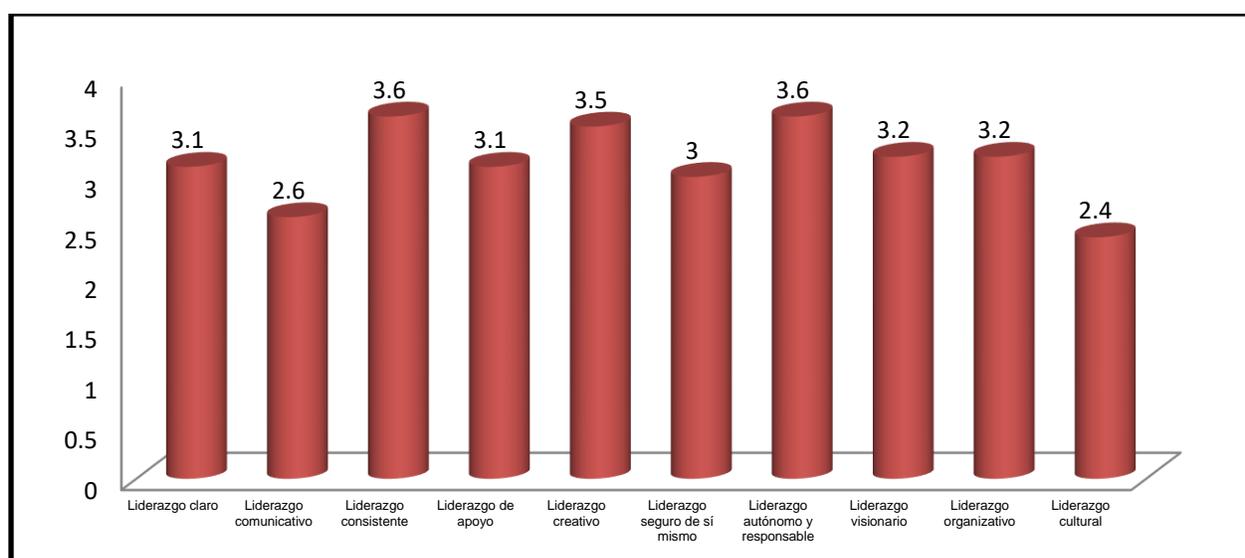


Figura 4. Perfil de liderazgo transformacional cargos administrativos.

Fuente: (Los autores, 2019).

Es importante indicar que las implicaciones que trae el hecho de que el liderazgo comunicativo y cultural presenten un bajo puntaje conlleva a que en primera instancia el factor comunicación, los administrativos no tendrán acceso a compartir información necesaria y útil sobre la empresa, sus procesos, resultados y tareas, que contribuya al mejor desempeño. Por tanto, la comunicación debe tener una relación de acuerdo con el nivel del cargo que desempeñan, los administrativos, de acuerdo con esto, será de carácter impersonal o abierto, amistoso y agradable, donde la calidad en la comunicación determina un acceso a la misma. Si logra mejorar el puntaje, los administrativos tendrán o proporcionarán información entre ellos y sus colaboradores; se presentará de diferentes maneras de acuerdo con el nivel y estilo de dirección; y por ende la calidad de las relaciones interpersonales propiciaría el acceso y manejo de la información.

En cuanto al liderazgo cultural se refiere, de continuar dicha situación no tendrán patrones de valores y creencias compartidas, a través de todo el equipo administrativo. De ahí, la necesidad de establecer la capacidad de crear e inculcar valores que proporcionen una mayor sinergia y mejoren el funcionamiento en tan importante área de la empresa.

### 6.1.1 Resultados Desagregados por Categorías.

La puntuación para cada una de las escalas del liderazgo transformacional obtenida por los cargos administrativos de las empresas se resume en la tabla 8. Al igual que para los cargos operativos, uno de los valores más bajos se encontró en el liderazgo cultural (2,4), seguido por el liderazgo comunicativo (2,6) sin embargo en ambos casos los puntajes de los cargos administrativos son más bajos en comparación con los resultados de cargos operativos (2,9 y 2,8) respectivamente.

Tabla 8

*Puntaje escalas del perfil de liderazgo transformacional cargos administrativos.*

Conducta del Liderazgo	Liderazgo claro	3,1
	Liderazgo comunicativo	2,6
	Liderazgo consistente	3,6
	Liderazgo de apoyo	3,1
	Liderazgo creativo	3,5

Fuente: (Los autores, 2019).

Tabla 9

*Tabulación perfil de liderazgo administrativos.*

ESCALAS DEL PERFIL DEL LIDERAZGO	Baja 1	2	Media 3	4	Alta 5
Liderazgo claro.			3.1		
Liderazgo Comunicativo.		2.6			
Liderazgo consistente.			3.6		
Liderazgo de apoyo.			3.1		
Liderazgo creativo.			3.5		
<b>PUNTUACIONES DE ESCALA CONDUCTA DEL LIDERAZGO.</b>			3,18		
Liderazgo seguro de sí mismo.			3.0		
Liderazgo autónomo y responsable.			3.6		
Liderazgo Visionario.			3.2		
<b>PUNTUACIONES DE ESCALA CARACTERÍSTICAS LIDERAZGO.</b>			3.26		
Liderazgo organizativo.			3.2		
Liderazgo cultural.		2.4			
<b>PUNTUACIONES DE ESCALA CREACIÓN DE CULTURA.</b>		2.8			
<b>TOTALES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>			3,18		

Fuente: (Los autores, 2019).

Como se observa en la tabla 9, las escalas con mayor puntuación fueron las relacionadas con el liderazgo consistente y el liderazgo autónomo y responsable. En resumen, la puntuación para la escala de conducta del liderazgo fue de 3,18, mientras que la escala de características del liderazgo obtuvo un puntaje de 3,26; en cuanto a la escala de creación de cultura se obtuvo un puntaje promedio de 2,8. De acuerdo a estos mismos puntajes se encontró que el total para el liderazgo transformacional fue de 3,18, un valor levemente mayor en comparación con el resultado de los cargos operativos.

Se puede evidenciar que el factor de mayor falencia dentro de la conducta de liderazgo tiene que ver con la comunicación, situación que merece mayor atención, ya que esta es la transferencia de información entre la gerencia y sus colaboradores, la cual debe ser comprendida, clara y oportunamente. Es a partir de la gerencia que se inicia el flujo de información, esparciéndose a lo largo de sus colaboradores, quienes deben lograr empaparse de los procesos, objetivos, cambios significativos y de la información necesaria para la correcta realización de sus actividades. No sobra indicar que la información no solo debe influir en sentido descendente o

ascendente, teniendo en cuenta la estructura de la organización, sino también horizontal y diagonalmente.

Por tanto, la comunicación puede efectuarse por escrito y de manera formal, pero la mayor parte de la información se comunica oralmente. Si se tiene una buena comunicación por parte de la gerencia hacia los colaboradores y entre ellos a su vez, se facilitarán e integrarán las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, control, y al mismo tiempo se mejorará la relación de las empresas con su entorno. Adicionalmente, se debe tener claro que es a través de la transferencia de la información y de las decisiones que se modificará la conducta de todo el equipo de trabajo, se realizarán cambios significativos y se lograrán desde luego las metas organizacionales.

A nivel de liderazgo cultural, se logrará también, un conjunto sistémico de interacción, con propósitos comunes, estable y sometido a unas reglas donde participaran desde luego la estructura, los colaboradores, y la cultura misma; ya que ella misma agrupa todos los aspectos afectivos de la empresa, los valores, creencias, costumbres que explican o determinan el comportamiento personal y empresarial. Por tanto, los principios y valores que prevalecen en la organización deben tener inmerso conocimiento acerca de valores, creencias, comportamientos, actitudes, y formas de expresión que se consolidan, comparten y transmitan y que caractericen la manera como la empresa realice las actividades, establezca prioridades y de importancia a las diferentes funciones y áreas de la misma.

Una vez se obtuvieron los resultados para cargos operativos vs., administrativos surge la necesidad de encontrar datos generales que faciliten identificar el tipo de liderazgo predominante al interior de las empresas. Como se refleja en la tabla 7 el puntaje más alto se observó en el liderazgo consistente (3,6), mientras que el menor valor se encontró para las escalas de liderazgo comunicativo y el cultural, ambos con un puntaje de 2,7. Teniendo en cuenta estos resultados, se evidencia una leve tendencia a desarrollar un liderazgo transformacional.

Teniendo en cuenta, los resultados obtenidos y estableciéndose que el liderazgo comunicativo y cultural presentan una puntuación baja, conlleva a establecer que para que exista un mejor liderazgo comunicativo, se debe tener una actitud de trabajo, transformacional, que lleve inmerso, la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, servicios, la gente y el sistema de apoyo de la empresa. Por tanto, se deben establecer propósitos fundamentales mediante la información, reforzando la comprensión, promoviendo la participación de todos, motivando , desarrollando y reforzando la identidad personal con un equipo de colaboradores, que mantengan como punto focal, la satisfacción del cliente.

De otra parte, el aspecto del liderazgo cultural, influye sin lugar a duda en la cultura de la calidad del servicio, la cual debe comenzar con las relaciones afectivas con los demás, establecer relaciones humanas, interpersonales, con los clientes, y una gerencia de relaciones donde se perciba el mejoramiento continuo, orientado a satisfacer plenamente las necesidades del cliente tanto interno como externo.

Tabla 10

*Puntajes generales por escala de liderazgo.*

Liderazgo claro	3,1
Liderazgo comunicativo	2,7
Liderazgo consistente	3,6
Liderazgo de apoyo	3,1
Liderazgo creativo	3,3
Liderazgo seguro de sí mismo	3,0
Liderazgo autónomo y responsable	3,3
Liderazgo visionario	3,0
Liderazgo organizativo	3,1
Liderazgo cultural	2,7
<b>Total Liderazgo Transformacional</b>	<b>3,1</b>

Fuente: (Los autores, 2019).

La identificación del tipo de liderazgo actual en el sector de Porfía de Villavicencio, permite mostrar la tendencia del mismo, donde se procura impulsar mediante sus colaboradores a la consecución de metas y objetivos. Además, de sensibilizar sobre la importancia de las limitaciones existentes en cuanto al servicio se refiere, (liderazgo comunicativo y cultural bajo) logrando de esta manera, la consecución de metas más eficaces y eficiente en cada una de las

operaciones a realizar. También ofrece evaluación del estilo de liderazgo, en las áreas críticas, que hacen referencia a la conducta del líder, sus características, creación de la cultura, y por ende la influencia sobre la conducta de la organización.

Por tratarse de empresas de transformación de la materia prima (madera), la calidad del mismo debe orientarse en la realización de tareas relevantes, que establezcan respaldo o apoyo entre todo el equipo que integra las empresas; además tratando en una forma especial a los clientes con mucha energía positiva e interés. Por tanto, aquí juega un papel fundamental el servicio personalizado ya que el trabajo dependerá de cómo se ocupe tanto el trabajador como las empresas de las necesidades básicas: ser comprendido, sentirse bien, sentirse importante y cómodo; además, que establece ventajas competitivas, ya que vender al cliente la calidad de los servicios forma parte del trabajo. Y en este caso el servicio se vende aumentando la conciencia de la calidad y explicando las características, al igual que describiendo los beneficios de los servicios. De ahí, la necesidad de que exista un liderazgo comunicativo, y se establezca una cultura de valores, creencias y responsabilidades entre todos sus colaboradores.

En términos generales, se pueden establecer algunas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan en la organización.

**Debilidades:** resistencia al cambio, escaso trabajo en equipo, pocas creencias en los valores compartidos, limitaciones en el cumplimiento de metas y objetivos; no se ofrece oportunidades de desarrollo al talento humano; no posee evaluación de desempeño, no aplica indicadores de gestión; poco conocimiento sobre fuentes alternas; carencia en la aplicación de las funciones administrativas; carencia de liderazgo, falta de comunicación dentro de la organización.

**Oportunidades:** imagen corporativa que posee la organización; conoce las debilidades de la competencia; identifica los clientes potenciales; mejorar el servicio al cliente, adquiere nuevos clientes; ofrece capacitación y desarrollo al talento humano; mediante convenios con instituciones reconocidas (Sena – Cofrem), mayor posicionamiento y liderazgo en el mercado.

**Fortalezas:** alto grado de poder adquisitivo de los clientes, buena imagen corporativa, racionalización de recursos, excelentes relaciones con el sector maderero, posee liderazgo en el mercado posee un talento humano con experiencia en el ramo.

**Amenazas:** no se tiene en cuenta las expectativas de las demandas del mercado; la saturación de empresas que ofrecen el mismo servicio; ofrecimiento de mejores promociones y mejores precios por parte de la competencia.

### **6.1.2 Análisis Interpretativo de los Resultados.**

En cuanto al liderazgo comunicativo, que obtuvo un bajo puntaje (2.84), es importante anotar que refleja una necesidad de fomentar habilidades para expresar tanto las ideas como los sentimientos, teniendo en cuenta desde luego, las emociones, conductas apropiadas, aclarar y escuchar activamente, así como verificar los mensajes que se transmiten. De no hacerse los correctivos necesarios para que el liderazgo comunicativo se incremente, los resultados, que se seguirán obteniendo no permitirán facilitar conductas apropiadas; es decir, que se corre un riesgo cuando la comunicación continúa siendo tradicional, emanada de la gerencia, y haciéndose por escrito e impersonal ya que esto conlleva a un ambiente de desconfianza entre los colaboradores.

En ese contexto, las empresas deben propender por la expresión de ideas en pro del mejoramiento de la calidad al interior de la organización y que estas propuestas a su vez contribuyan al éxito de la empresa; en este sentido, es importante fortalecer no solo la comunicación descendente, sino también la ascendente.

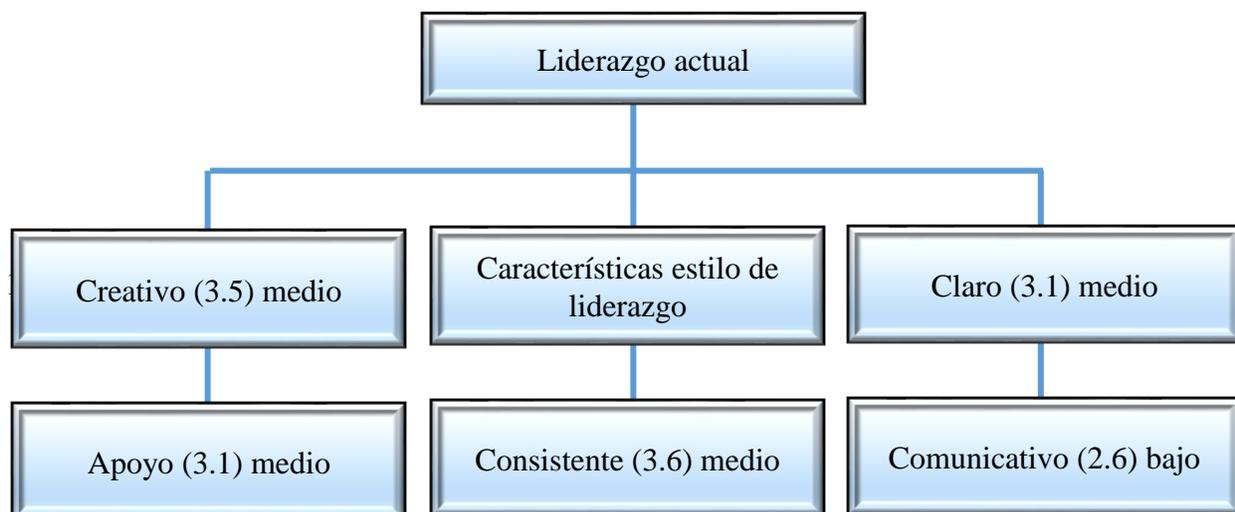
Por otra parte, vale la pena que se fomenten procesos comunicativos que faciliten el flujo de información y conocimiento de la empresa. Es aquí donde los canales de comunicación permitirán a la gerencia, mantener informados a sus colaboradores sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados, pero también propender por un fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Pasando al liderazgo consistente, que arroja el mayor puntaje, dentro del término medio (3.55), debe permitir, la mayor manifestación de una congruencia entre el decir y el hacer, demostrada en el deseo de tomar una postura constante y continua siempre en pro del mantenimiento y cumplimiento de los compromisos. De ahí, que la consistencia lleva inmersa la confianza y transparencia, características que deben inspirar los líderes.

En cuanto al liderazgo de apoyo que arrojo un puntaje de (3.05), debe tenerse claro que este se centra en el acompañamiento que se hace a los colaboradores para obtener los resultados deseados. El puntaje indica que los líderes deben ponerse en lugar de los otros, en los éxitos y en los errores, identificando las herramientas necesarias para el equipo de trabajo al que pertenece.

## 6.2 Caracterizar el Estilo de Liderazgo Transformacional en las Empresas del Sector Maderero del barrio Porfía, municipio de Villavicencio, Meta

A continuación, se ilustra la caracterización del estilo de liderazgo transformacional, con base en los resultados obtenidos, las preguntas en la escala del perfil del liderazgo, la rejilla de respuestas. Puntuaciones del perfil del liderazgo del administrador, contador y operativo.



*Figura 5.* Liderazgo actual.

Fuente: (Los autores, 2019).



Figura 6. Liderazgo transformacional esperado.

Fuente: (Los autores, 2019).

### 6.3 Comparar el Estilo de Liderazgo Transformacional de las Empresas del Sector Maderero del barrio Porfía, con los Modelos Teóricos Existentes

A continuación, se indica la comparación con respecto al estilo de liderazgo transformacional de las empresas del sector maderero del barrio Porfía; con los modelos teóricos existentes. Allí se describe el nombre de la empresa, su dirección, etilo de liderazgo, modelo teórico existente con sus características, efectos, utilidad y debilidad de colaboradores que conforma cada una de las empresas, las variables a tener en cuenta (liderazgo transformacional y liderazgo), incluye las dimensiones.

Es importante indicar que la información contenida en la tabla 15, que hace referencia al estilo de liderazgo transformacional en la empresa del sector maderas, permite mostrar que las empresas seleccionadas corresponden a: Maderas El Maizaro, El Mono, Vidal y Porfía, ubicadas todas en el barrio o Ciudad Porfía del municipio de Villavicencio, Meta. Se indican los estilos de liderazgo, por ejemplo, el autocrático, que presenta como características: podre, autoridad y control rígido; sus efectos sobre el talento humano, conllevan a: dependencia, pasividad,

cumplimiento de la labor y desempeño mínimo. Su utilidad establece la realización de labores establecidas y su debilidad, tiene que ver con los costos en el desarrollo del talento humano.

Con respecto al liderazgo de estilo de apoyo, sus características: dependencia del liderazgo, ayuda al personal y realización organizacional. Los efectos sobre el talento humano, hacen alusión a la participación, colaboración, aumento del sentido de pertenencia y mayores resultados de desempeño, su utilidad, condicionada al apoyo dado, se obtienen los resultados y su debilidad son las diferencias de necesidades y condiciones sociales del talento humano.

En cuanto al modelo del etilo cooperativo, sus características destacan: que depende de la habilidad gerencial para crear un sentido de asociación y fortalecer el trabajo en equipo. Sus efectos sobre el talento humano, conllevan: al aumento de la autodisciplina, desempeño con responsabilidad, satisfacción y autorrealización personal y profesional. Su utilidad permite aumentar el compromiso y la coherencia de las condiciones de procesos y procedimientos. Su debilidad, consiste en que se ajusta dependiendo de las condiciones de procesos y procedimientos. También se indica que las empresas poseen un promedio de 12 trabajadores. Culminando con las variables de liderazgo transformacional y liderazgo (Ver tabla 15).

Tabla 11

*Estilo de liderazgo transformacional empresas sector maderas.*

<b>Empresa</b>	<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Modelo teórico existente</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Variables</b>
Maderas El Maizaro	Estilo autocrático.	Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder.</li> <li>• Autoridad.</li> <li>• Control rígido.</li> </ul> Efectos sobre el servicio humano. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia.</li> <li>• Pasividad.</li> <li>• Cumplimiento labor.</li> <li>• Desempeño mínimo.</li> </ul> Utilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización labores establecidas.</li> </ul> Debilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo en el desarrollo humano.</li> </ul>	12 trabajadores.	Liderazgo transformacional.
				Liderazgo.
Maderas El Mono	Estilo de apoyo.	Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende del liderazgo.</li> <li>• Ayuda falencia humana.</li> <li>• Realización organización.</li> </ul> Efectos sobre el servicio humano. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación.</li> <li>• Colaboración.</li> <li>• Aumento de sentido de pertenencia.</li> <li>• Mayores resultados de desempeño.</li> </ul> Utilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condicionado al apoyo dado se obtiene los resultados.</li> </ul> Debilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias de necesidades y condiciones sociales del talento humano.</li> </ul>	13 trabajadores.	Liderazgo transformacional.
				Liderazgo.
Maderas Vidal	Estilo cooperativo.	Características:	15 trabajadores.	Liderazgo transformacional.

Empresa	Estilo de liderazgo	Modelo teórico existente	Número de colaboradores	Variables
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende de la habilidad gerencial.</li> <li>• Formalice el trabajo en equipo.</li> </ul> Efectos sobre el servicio humano. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la autodisciplina.</li> <li>• Desempeño con responsabilidad.</li> <li>• Satisfacción y autorrealización.</li> </ul> Utilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta el compromiso y la coherencia entre el desarrollo personal y empresarial.</li> </ul> Debilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ajusta dependiendo de las condiciones de proceso y procedimientos.</li> </ul>		Liderazgo.
Maderas Porfía	Estilo autocrático.	Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder.</li> <li>• Autoridad.</li> <li>• Control rígido.</li> </ul> Efectos sobre el servicio humano. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia.</li> <li>• Pasividad.</li> <li>• Cumplimiento labor.</li> <li>• Desempeño mínimo.</li> </ul> Utilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización labores establecidas.</li> </ul> Debilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo en el desarrollo humano.</li> </ul>	8 trabajadores.	Liderazgo transformacional.  Liderazgo.

Fuente: (Los autores, 2019).

## 7. Conclusiones

Acorde con los objetivos propuestos, se establecen las siguientes conclusiones:

Teniendo en cuenta que el primer objetivo hace referencia a identificar los modelos de liderazgo transformacional. Se establece mediante el test de diagnóstico personal – liderazgo para lo cual tiene en cuenta los perfiles de: liderazgo claro, comunicativo, consistente de apoyo y creativo; con sus respectivas puntuaciones establecidas en la escala de conducta del liderazgo, donde se describe: seguro de sí mismo, autónomo, responsables y visionarios. Las puntuaciones de la escala conforman la creación de una cultura del liderazgo transformacional.

También se explica la conducta del liderazgo operativo, conformada por liderazgo claro, comunicativo, consistente de apoyo y creativo.

La identificación del modelo de liderazgo transformacional, se llevó a cabo utilizando el Test de Diagnóstico Personal, acorde con la teoría de Sashkin Marshall, quien establece las siguientes escalas de liderazgo: liderazgo claro, donde su puntaje promedio fue de 3.4. liderazgo comunicativo, con un puntaje de 2.84, liderazgo consistente, equivalente al 3.55, liderazgo del apoyo 3.05. Liderazgo creativo, 3.16. También se destaca que las características de liderazgo cooperativo generó la siguiente escala de liderazgo, promedio liderazgo solución de sí mismo 2.41. liderazgo autónomo y responsable 3.07. Liderazgo visionario 2.8. Incluye creación de la cultura en operativos, donde la escala de liderazgo dinámica es: liderazgo organizativo 2.93, liderazgo cultural 2.98.

En cuanto a las características estilo liderazgo, con base en el test de diagnóstico arrojó los siguientes en el test de diagnóstico arrojó los siguientes puntos: creativo 3.5 (medio), apoyo 3.1 (medio) consistente 3.6 (medio), claro, 3.1 (medio), comunicativo, 2.6 (bajo).

Se espera ofrecer a las empresas del sector maderas un liderazgo transformacional, con base en conocimiento y habilidades necesarias para dirigir las empresas de forma eficaz y eficiente,

orientado al equipo y promoviendo el cambio a nivel interno, logrando adaptarse a las nuevas exigencias o requerimientos.

Se llevó a cabo la comparación del estilo de liderazgo transformacional de las empresas sector moderno teniendo en cuenta las cuatro empresas existentes en el barrio Porfía de Villavicencio, Madera El Maizaro, Maderas Vidal, Maderas Porfía. Donde en cada una de ellas se indica la dirección estilo de liderazgo modelo teórico existente, número de trabajadores, variables y dimensiones.

El objetivo dos señala caracterizar el estilo de liderazgo transformacional en las empresas del sector maderero del barrio Porfía, municipio de Villavicencio, mostrando los resultados del liderazgo actual y el liderazgo transformacional esperado. Por ejemplo, en el liderazgo actual se obtiene que el estilo del liderazgo creativo muestra 3.5 como puntaje medio, el liderazgo claro (3.1), medio, el liderazgo de apoyo (3.1) medio, liderazgo consistente (3.6), medio y comunicativo (2.6) bajo. Lo que significa que los resultados permiten evidenciar carencia en un liderazgo alto que permita potencializar el talento humano y que por ende sea más carismático y persuasivo que garantice el éxito futuro de tan importante sector de la economía. Por consiguiente, se espera que mediante el liderazgo transformacional exista un liderazgo visionario, estímulo intelectual como solución a las problemáticas, ser más positivo, potenciador, integrador, mediante equipos de trabajo, carismático e inspirador.

Se espera que el sector maderas aplique el liderazgo transformacional, si se tiene en cuenta que enmarca los siguientes aspectos: motivación y transformación, produce cambios, contribuye a ser líderes carismáticos e inspiradores, generar vínculos emocionales, promueven la colaboración, generar estímulos intelectuales, contribuye a la creatividad e interactividad, consideración individual; los resultados van más allá de los esperados; contribuyendo de esta manera a ser más productivo y competitivo en el mercado.

## 8. Recomendaciones

- a) Comprender e interpretar que los puntajes obtenidos para cada una de las categorías del perfil del liderazgo, hace referencia a: conducta de liderazgo, característica de liderazgo y creación de cultura; sirviendo de base para entender el liderazgo claro, comunicativo, consistente, de apoyo y creativo. Es importante que se tenga claro las características de liderazgo en operativos, quien contempla la escala de liderazgo: seguro de sí mismo, autónomo y responsable, y visionario; donde cada uno de ellos genera un puntaje promedio evidenciado en la tabla de las características del liderazgo en operativos.
- b) En la caracterización del liderazgo transformacional, que presenta las empresas del sector maderero, actualmente se destaca el puntaje que da como resultado medio y bajo. Pero también el liderazgo transformacional que se espera obtener a futuro.
- c) Comprender que el estilo de liderazgo transformacional de las empresas del sector maderero del barrio Porfía, tiene en cuenta las 4 empresas seleccionadas, su respectiva ubicación y dirección, modelo teórico existente, número de colaboradores, que posee variables y dimensiones.
- d) Tener presente que los componentes de liderazgo transformacional, generar trabajo en equipo, motivación, formación continua, carisma y liderazgo comparativa.
- e) Se hace necesario su aplicabilidad, con el propósito de adaptación al cambio, alcance de metas, y racionalización de los recursos.
- f) Comprender que el liderazgo transformacional contribuye a la articulación de metas, principios y valores, con miras a la solución de problemas.
- g) En cuanto al trabajo de equipo, es importante que todos participen y aporten, bajo las reglas claves, conocidas y aceptadas y respetadas por todos los colaboradores.

- 
- h) En la formación continua, se debe planificar y organizar un programa de capacitación y desarrollo congruente y convergente con los objetivos de la empresa.

### Referencias bibliográficas

- Álvarez, M., Fernández & Herrero, E. (2002). *La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Aparicio, M. H. (1990). *Liderazgo*. Madrid, España: Editorial Ediciones Deusto S.A.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, Method, and practice*. London: Addison – Wesley.
- Aristizabal, J. D. (2017). El Liderazgo de lo humano. En: *El liderazgo consciente o propositivo*. Fascículo 1. Comunican S.A. El Espectador.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño*. (Tesis de doctorado). Madrid. Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf).
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: the free press.
- Bedoya Rodríguez, A. E. (2015). *Del Liderazgo Transformacional al liderazgo prosocial: evidencias obtenidas en la dirección de organizaciones sanitarias catalanas*. Universidad autónoma de Barcelona, España. Disponible en: [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2016/hdl\\_10803\\_378371/aebr1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2016/hdl_10803_378371/aebr1de1.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Colombia: Pearson Educación.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: Editorial La Muralla.

Campoy, M. D. (2010). *Gestión emprendedora*. Bogotá D.C.: Ediciones de la U.

Chaparro Barrera, A. (2012). *Liderazgo Transformacional en las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico a propósito de las mejoras institucionales*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9956/ChaparroBarreraAlida2012.pdf;jsessionid=A28BE801459B6CD3825502042BE1CEF7?sequence=2>

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw Hill.

Cohén, W.M., Levínthac D.A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte* (39), 152-164. Recuperado el 21 de 08 de 2018, de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>

Cruz Ortíz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo Transformacional. Investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 25(1), pp. 13-32. España y Portugal. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344>

Daffl, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Tercera edición. Editorial Thompson.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 52(1), pp. 555-390.

- Díaz, H., Gómez, R. y De la Garza, J. (2008). La relación entre comportamientos de liderazgo transformacional, contenidos de comunicación y factores de estrés en el trabajo. *Investigación Administrativa*, 37(102), p. 7-21.
- Díaz, J. Á. (1997). *Convención Nacional de emprendedores*. Toluca, México. Editorial Mc Graw Hill.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14 (1), pp. 375-394.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a Field Experiment. *Academy of management journal*, 45(1), pp. 735-744.
- El Espectador (2017). En: *El liderazgo y sostenibilidad*. Fascículo 1. Comunican S.A. El Espectador.
- Fiol & Lyles. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 803-813.
- Fushman, M. L. & Nadler, D.A. (1986). "Organizing for Innovation", *California Management Review*, 28(3), pp. 74-92.
- Ganga, F. y Navarrete, A. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 456-476.
- García Martínez, R. (2014). *Metodología de la investigación. Ciencias sociales*. México, D.F.: Editorial Trillas.

- García Morales, V. J., Romerosa Martínez, M. M. & Lloréns Montes, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Universidad de Granada. Revista Europea de dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), pp. 25-46. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2504888.pdf>
- Héller, R. (2008). *El arte de gestionar los cambios*. Barcelona, España: Editorial Grijalbo.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Dacosta, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo Transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), pp. 135-143. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1576-59622016000300135](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622016000300135)
- Hernández Cuesta, J. L. (2013). *El liderazgo organizacional. Una aproximación desde la perspectiva etológica*. Bogotá, D.C. Colombia: Universidad del Rosario. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4848/79244839-2013.pdf>
- Hernández Orozco, C. (2008). *Análisis administrativo. Técnicas y métodos*. Editorial Trillas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Irwin, J. G., Hoffman, J. J. & Lamont, B. T. (1998). The Effect of the Acqnísition of Technological innovations on organizational performance: a resource – based view. *journal of engineering and technology management*, 15(1), pp. 25-54.
- Jung, D., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary finding. *The leadership quarterly*, 14(1), pp. 525-544.

- Koontz, H. & Wihirich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. Décima edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H. & Wihirich, H. (2003). *Administración, una perspectiva global*. Onceava edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, P. J. (1991). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Editorial Trillas.
- Jerma González, H. D. (2016). *Metodología*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- López, D. (2017). Menos líderes, más liderazgos. En: *El liderazgo y sostenibilidad*. Fascículo 8. Comunican S.A. El Espectador.
- Lowe, K. B. Kroeck, K. G: & Subramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A Meta analytic review of the MLQ *Literature Quaterly*, 7(1), pp. 385-425.
- Maaní, K.; Bhnton, C. (1999). Rapid Team Learning: Lessons from Team New Zcaland Aroetica's Cup Campaign. *Organizational Dynamics*, 28(4), pp. 48-62.
- Marcum, D. Smith, S. y Khalsa, M. (2003). *Business think: Principios para tomar decisiones acertadas en los negocios*. New York: John Willey & Sons.
- Marroquín Grillo, A. (2017). A través del liderazgo se transforman vidas. En: *El liderazgo consciente o propositivo*. Fascículo 1. Comunican S.A. El Espectador.
- Marroquín Grillo, A. (2017a). La sostenibilidad más allá del medio ambiente. En: *El liderazgo consciente o propositivo*. Fascículo 9. Comunican S.A. El Espectador.

Marshall, S. (2011). *Copyright 1986, 1990, 1996 by Marshall Sashkin, Ph. Información.*  
Disponible en: <http://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417160937.pdf>.

Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología.* Cuarta Edición. Bogotá, D. C. Editorial McGraw Hill.

Mendoza, I., Torres, J. e Ibarra, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo Transformacional y Transaccional de sus directivos. *Investigación Administrativa*, 37(101).

Mintzberg, H. (1975). *El trabajo del directivo. Folclore y realidad.* Editorial Trillas.

Moreno Tinjacá, M. A. (2017). Conscientes de servirle a la sociedad. *El liderazgo y sostenibilidad.* Fascículo 8. Comunican S.A. El Espectador.

Ortíz Uribe, F. G. (2013). *Metodología de la investigación.* México, D. F.: Editorial Limusa.

Páez, L. Rincón, A. Astudillo, M., Bohórquez, S. (2001). *Un estudio de casos sobre Liderazgo Transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia.* Bogotá, D.C. Colombia: Rev. *esc.adm.neg.* 76(1), pp. 20-43 Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/796/762>

Pérez Porto, J. y Gardey, A. (2008). Definición de: Definición de variable. Recuperado de: (<https://definicion.de/variable/>)

Rodríguez Gómez, G., Gil Flórez, J. & García Jiménez, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa.* Malaga, España: Ediciones Aljibes.

Salazar, M. A. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Unirevista*, 1(3), pp. 1-12. Disponible en:

---

<http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Sashkin, M. (2011). *El líder visionario*. Madrid: Editorial Cera.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.

Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.

Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership. What's in it for schools?* Londres: Routledge Falmer.

Thomas, J. B., Sussman, S. W. & Henderson, J. C. (2001). Understanding: strategic learning. Linking organizational learning, Knowledge Management and sensemaking. *Organization Science*, 12(1), pp. 331-345.

Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.

Vidal Cruz, C. A. (2017). *El Liderazgo Transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16256/VidalCruzCarolAndrea2017.pdf?sequence=1>