

CAPÍTULO VII.

MODELO DE LIDERAZGO PARA LAS PYMES DE LOS SUBSECTORES AGROPECUARIO Y TRANSPORTE EN EL MUNICIPIO DE PALMIRA

LEADERSHIP MODEL FOR SMES IN THE AGRICULTURAL AND TRANSPORTATION
SUB-SECTORS IN THE MUNICIPALITY OF PALMIRA

Yeraldine González Rojas

✉ yeralgonzalezrojas@hotmail.com

© <https://orcid.org/0000-0001-7135-6379>

Stephany Montoya Serna

✉ stefy_ms91@hotmail.com

© <https://orcid.org/0000-0001-8407-5533>

Kelly Johana Palacios Casanova

✉ johanapc93@hotmail.com

© <https://orcid.org/0000-0002-7895-0351>

Lina Marcela Vargas García

✉ linamvargas@usc.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-2367-9832>

Julián Mauricio Gómez López

✉ jmgomez3@usbcali.edu.co

© <https://orcid.org/0000-0002-2947-976X>

Universidad Santiago de Cali
Colombia

Cita este capítulo:

González Rojas, Y., Montoya Serna, S., Palacios Casanova, K. J., Vargas García, L. M. & Gómez López, J. M. (2021). Modelo de liderazgo para las pymes de los subsectores agropecuario y transporte en el municipio de Palmira. En: Londoño-Cardozo, J. y Vásquez, O. I. (Eds. científicos). *La investigación en Administración: tendencias, enfoques y discusiones* (pp.253- 290). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

MODELO DE LIDERAZGO PARA LAS PYMES DE LOS SUBSECTORES AGROPECUARIO Y TRANSPORTE EN EL MUNICIPIO DE PALMIRA

Yeraldine González Rojas
Stephany Montoya Serna
Kelly Johana Palacios Casanova
Lina Marcela Vargas García
Julián Mauricio Gómez López

Resumen

Objetivo: El propósito principal del presente capítulo es formular un modelo de liderazgo que contribuya al fortalecimiento de las competencias de los líderes de las pymes de los subsectores agropecuario y transporte en el municipio de Palmira, generando sustentabilidad en el largo plazo. **Metodología:** El tipo de estudio utilizado fue descriptivo y la técnica de recolección de información fue la encuesta aplicada a 41 pymes de los subsectores mencionados que proporcionaron los datos necesarios para conocer las tendencias de liderazgo que actualmente manejan. **Resultados y discusiones:** Los estudios sobre los modelos de liderazgo y el análisis de los resultados de las encuestas, determinaron que los modelos de liderazgo que más se acercan a la realidad de las pymes estudiadas son el liderazgo situacional y transformacional. Para la elaboración del modelo de liderazgo se utilizaron las variables con más relevancia en los resultados; entre estas se encuentran la comunicación, la motivación, el crecimiento a largo plazo, las etapas de liderazgo, el nivel de educación, el clima laboral, características de un líder, incentivos laborales y plan estratégico. **Conclusiones:** Un modelo

de liderazgo direccionado a las características de dichos subsectores que busca que las empresas obtengan mayor crecimiento económico siendo social y ambientalmente responsables.

Se puede lograr la sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo.

Palabras clave: liderazgo situacional, liderazgo transformacional, motivación, comunicación.

Código JEL: D21, L91, M12

Abstract

Objective: The main purpose of this chapter is to formulate a leadership model that contributes to strengthening the competencies of SME leaders in the agriculture and transportation subsectors in the municipality of Palmira, generating long-term sustainability.

Methodology: The type of study used was descriptive and the information collection technique was the survey applied to 41 SMEs in the subsectors that provided the necessary data to know the leadership trends they currently manage.

Results and discussions: Studies on leadership models and analysis of survey results determined that the leadership models that are closest to the reality of the SMEs studied are situational and transformational leadership. For the development of the leadership model, the variables with the most relevance in the results were used, among these are communication, motivation, long-term growth, leadership stages, level of education, work environment, characteristics of a leader, work incentives and a strategic plan. **Conclusions:** A leadership model directed to the characteristics of these subsectors seeks that

companies obtain greater economic growth while being socially and environmentally responsible.

Keywords: situational leadership, transformational leadership, motivation, communication

Introducción

Siguiendo con la temática central del libro, el presente capítulo presenta un estudio empírico organizacional, en donde se estudia el comportamiento del líder en las pymes de los subsectores agropecuario y transporte, para proponer un modelo de liderazgo que sea compatible con el entorno y el saber hacer de estas. En las organizaciones, el liderazgo es de gran importancia porque contar con un líder que es capaz de planear, controlar e instruir a sus colaboradores va a permitir un buen funcionamiento de estas. Frente a un entorno que cada día evoluciona se hace necesario que las compañías se adapten de forma rápida a las innovaciones que trae consigo dicha evolución; mediante el liderazgo se consigue direccionar y estimular a otros a trabajar para conseguir objetivos. En esta investigación, el liderazgo es de gran envergadura al estar unido al concepto de sustentabilidad, por medio del cual las pymes de los subsectores agropecuario y transporte puedan lograr estar a la vanguardia en las estrategias corporativas.

Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, las pymes son las principales empresas que aportan a la economía del país, representan el 93% del total de empresas que existen, pero únicamente el 10% de estas sobrepasa los cinco años de vida productiva; la causa principal es la falta de líderes enfocados en estrategias sustentables, así como la poca importancia que dan a la innovación y al conocimiento, pues

piensan que puede resultar muy costoso. (Pérez & Ramírez, 2015). Por esta razón surge la necesidad de que las pymes de los subsectores agropecuario y transporte conozcan la importancia que tiene determinar e implementar un estilo de liderazgo que se ajuste a sus necesidades y características organizacionales. ç

El objetivo principal de esta investigación fue formular un modelo de liderazgo que genere sustentabilidad en las pymes de los subsectores agropecuario y transporte en el municipio de Palmira. El tipo de estudio utilizado fue descriptivo y la técnica de recolección de información fue una encuesta, que proporcionó los datos necesarios para conocer las tendencias de liderazgo que manejan las pymes de los subsectores mencionados. Con el análisis de los resultados de las encuestas, se identificó que los modelos de liderazgo que más se acercan a la realidad de las pymes estudiadas son el liderazgo situacional y el transformacional; de allí se partió para desarrollar el modelo propuesto.

Para el desarrollo de la investigación se realizó una revisión bibliográfica para identificar los modelos de liderazgo más representativos utilizados por autores internacionales, con el fin de contar con las bases suficientes para poder realizar un diagnóstico y determinar las variables necesarias de un modelo de liderazgo para la sustentabilidad de las pequeñas y medianas empresas de los subsectores agropecuario y transporte. Conocer las tendencias de liderazgo que manejan las pymes permitió formular un modelo que se pudo amoldar a la realidad de estas, y que en el largo plazo pueda lograr que las organizaciones del municipio de Palmira puedan sostenerse en el mercado y ser eficientes en la forma de dirigir sus procesos. Con el modelo propuesto se busca que las empresas existentes y las que están por crearse consigan llegar a la etapa de

madurez y mantenerse en ella por un largo periodo de tiempo, contribuyendo a la mejora de la economía del municipio.

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma: metodología, desarrollo de trabajo investigativo, presentación de resultados y conclusiones.

Revisión bibliográfica

Modelo de Liderazgo Transformacional

Los autores Bass y Avolio (2006) definen el liderazgo transformacional como:

Un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (p.166)

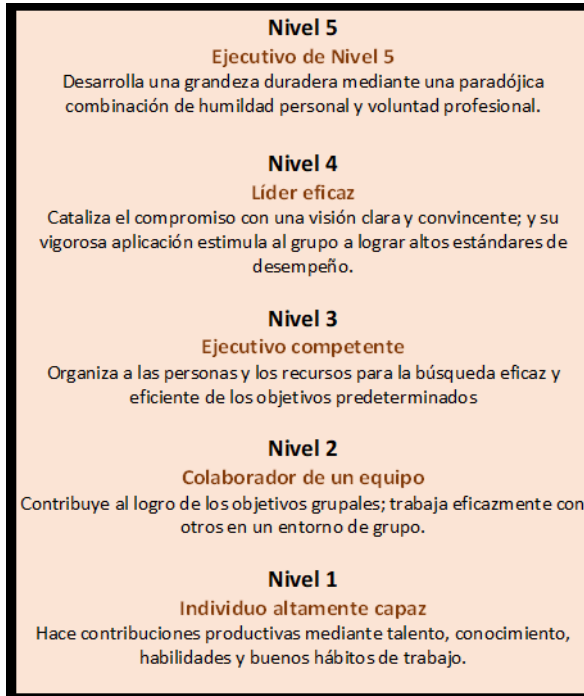
A continuación, se expone en qué consiste el presente modelo compuesto por las llamadas “4I’s” (*Idealized influence, Inspirational motivation, Individualized consideration, Intellectual Stimulation*),. La primera de las 4 I’s denominada “Influencia Idealizada” explica que los líderes son admirados y respetados por su conducta ética y moral generando de esta manera lealtad por parte de sus seguidores. Los líderes guían a cada seguidor de forma personalizada por los principios y valores de la compañía. El líder actúa con cada seguidor, le escucha, delega tareas en un ambiente de confianza en el que el colaborador no se siente presionado ni supervisado.

La segunda I conocida como “Motivación Inspiradora” menciona que los líderes motivan a sus seguidores a un alto desempeño proporcionándoles retos en su trabajo; lo anterior produce un entusiasmo en el equipo de trabajo por involucrarse en la visión de la organización y alcanzar las expectativas o metas definidas gracias al valor que se le da a su trabajo. En tercer lugar, en la “Consideración Individual” el líder proporciona a sus seguidores oportunidades de crecimiento en la organización al estar pendiente del interés individual y favorece la aceptación y el apoyo a cada colaborador. En cuarto lugar, en la “Estimulación Intelectual” el líder busca que sus colaboradores reflexionen y desarrollen habilidades intelectuales en pro de ideas innovadoras para la consecución de objetivos.

El liderazgo nivel 5 según Collins

Collins (2005) desarrolló el concepto del Liderazgo de nivel 5 (ver figura 7-1), situándolo en lo más alto de la jerarquía de capacidades de los líderes, en el cual estos acentúan la humildad personal combinada con estímulo profesional. El liderazgo de nivel 5 es necesario para transformar una compañía de buena a excelente.

Figura 7-1. La jerarquía de Nivel



Fuente: Adaptado de Collins (2005, p.40)

Así mismo, la investigación de Collins explica que no es necesario que “los individuos recorran cada nivel de la jerarquía para llegar a la cima, pero ser un líder de Nivel 5 en plenitud requiere las capacidades de todos los niveles anteriores, más las características especiales del Nivel 5.” (2005, p. 41).

Liderazgo Situacional planteado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard – Estilo del Gerente VS Madurez del Subordinado

En el presente modelo de liderazgo los autores hacen una relación entre la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación), que debe ser brindado por el líder, dependiendo de la situación existente y la “madurez” del subordinado.

En la teoría de Liderazgo Situacional se define la “madurez” como “[l]a capacidad de fijar metas elevadas pero alcanzables, con la disposición y capacidad de asumir responsabilidades, la educación y/o experiencia de un individuo” (Collins, 2005, p.4).

Según Hersey y Blanchard (1998) “[...] el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo” (p.90). Los grados de madurez varían dependiendo de la tarea asignada, función u objetivo que el gerente o líder intente realizar o alcanzar; por ejemplo, el momento de un subordinado ejercer la función de representante de ventas en la cual suele ser muy maduro al encarar las llamadas pero el momento de elaborar o presentarse personalmente es totalmente inmaduro, en consecuencia, el gerente puede brindar muy poca asistencia al momento de realizar las llamadas pero puede apoyar de manera constante cuando éste pretenda abordar un cliente de manera directa.

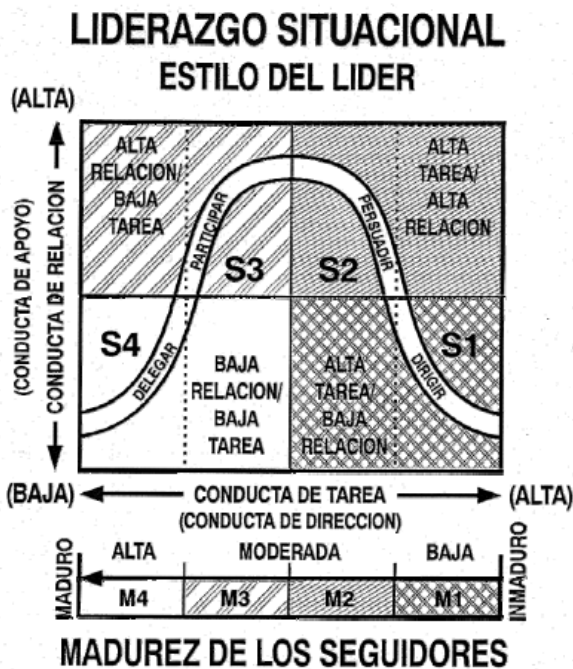
Figura 7-2. Desarrollo de los integrantes del grupo



Fuente: Tomado de Hersey y Blanchard (1998, p. 99)

Por lo tanto, se cuenta con cuatro posibles tipos de colaboradores: M1 (no saben y no quieren), no son competentes ni quieren asumir responsabilidades. M2 (no saben, pero quieren), no son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades; están motivados, aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. M3 (saben, pero no quieren), tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados porque no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder) o hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento. M4 (saben y quieren), capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Figura 7-3. Liderazgo Situacional, Estilo del líder



Fuente: Tomado de Hersey y Blanchard (1998, p. 99)

El estilo E1 o S1 es denominado como “DECIR” porque el líder define el qué, cuando, donde y como de las cosas. El Estilo E2 o S2 es denominado como “VENDER” porque el líder provee alta dirección, al mismo tiempo que establece comunicación en dos sentidos y apoyo socioemocional para que el subordinado compre una idea o curso de acción. El estilo E3 o S3 es denominado como “PARTICIPAR” porque el líder comparte las cosas a través de un proceso de comunicación en dos sentidos, pero dando gran parte de autonomía en lo que hace a la tarea. El estilo E4 o S4 es denominado “DELEGAR”, porque este estilo implica dejar al subordinado que haga las cosas autónomamente.

Para manejar el modelo de liderazgo anteriormente planteado en una organización se debe tener en cuenta que a medida que aumenta la madurez del subordinado, el líder debe dar confianza en el proceso ejecutado por este, pero, si el subordinado tiene una madurez baja, el líder debe involucrarse de manera más constante y marcada en el proceso que este desee ejecutar. Es una buena manera de mejorar las relaciones y cambiar el paradigma de que los líderes o jefes deben permanecer detrás de un escritorio emitiendo órdenes y funciones, por unos líderes que trabajen mancomunadamente con sus subordinados para lograr las metas y los objetivos de la empresa.

Modelo Continuo de liderazgo

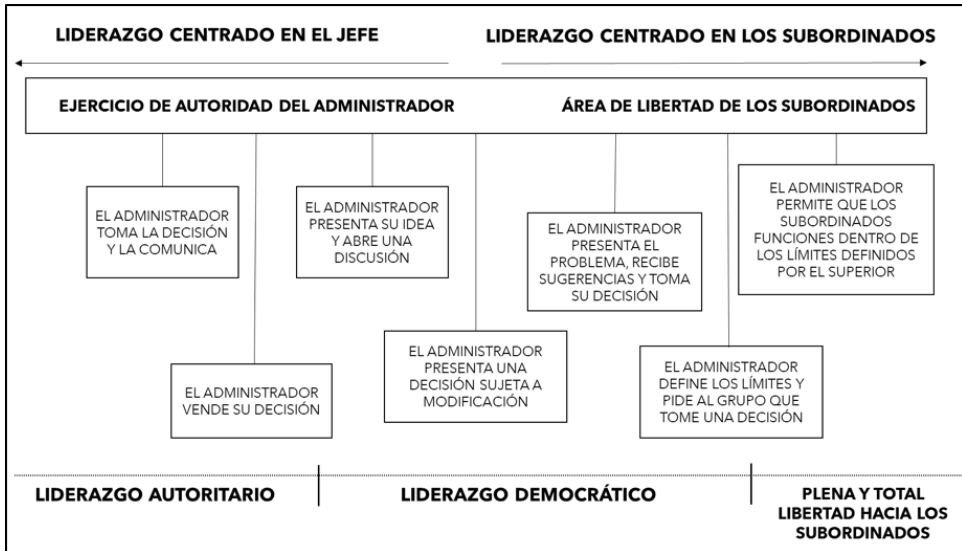
En el modelo de liderazgo propuesto por los autores Tannenbaum y Schmidt (1970) se identifican los tipos y estilos de liderazgo que varían de acuerdo con las condiciones y situaciones que presenta el líder en una organización. Se divide en dos extremos, en el izquierdo se encuentran “[...] los líderes que evidencian una conducta autoritaria tienden a estar orientados a la tarea y al uso del poder para influir

sobre los seguidores” (p.53) son líderes que toman decisiones sin tener en cuenta la opinión de los subordinados, mientras que en el derecho “[...] se caracterizan por estar orientados al grupo, y dar a sus seguidores considerable libertad en su trabajo.” (p.54), a diferencia del otro, este toma decisiones en conjunto con sus subordinados.

El liderazgo autoritario se fundamenta en la creencia de que el poder de los líderes se deriva de la posición que ocupan y de que las personas son inicialmente perezosas (en este aspecto coinciden con la teoría X, Y de McGregor). Todas las políticas están definidas por el líder, quien emplea su poder para influir en los demás, en tanto que, en el estilo democrático, se asume que el poder del líder está dado por el grupo que él dirige. Asimismo, se considera que la motivación es necesaria para lograr en los miembros la creatividad en el trabajo y la autodirección (p.53).

Por otro lado, está la plena y total libertad hacia los subordinados que es definido como el estilo de liderazgo *laissez-faire* el cual “[...] permite a los miembros hacer lo que deseen. Las políticas y procedimientos no son preestablecidos, el líder trata de no influir en sus seguidores.” (p.54). Finalmente, para determinar cuál tipo de liderazgo es el adecuado para las organizaciones hay que tener en cuenta un conjunto de fuerzas que se relacionan con el director, subordinados y la situación.

Figura 7-4. El continuo de la conducta de líder



Fuente: Tomado de Tannenbaum & Schmidt (1970)

Los cuatro modelos anteriormente mencionados están relacionados con el estilo de liderazgo que posee el gerente o dueño de las empresas, el cual varía según la condición en la que se encuentre el líder en la organización. Así mismo, los modelos permitieron conocer qué características y acciones debe realizar un líder para fortalecer la relación con los subordinados y así conducirlos hacia el logro de los objetivos organizacionales, siempre teniendo en cuenta que el centro de las compañías debe ser los colaboradores pues estos al estar motivados y conformes con el trabajo que realizan se vuelven más productivos y comprometidos con la visión de la organización.

Conocer estos modelos permitió al grupo investigador apropiarse de las características más relevantes de los estilos de liderazgo, para conseguir mostrar a través del modelo que se desarrolló que es necesario cambiar filosofías, evolucionar junto con el mundo, elevar la capacidad de los colaboradores por medio de diferentes

motivaciones y trabajar de la mano con ellos logrando una sustentabilidad importante para la organización y su entorno.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación sobre un modelo de liderazgo se optó por trabajar en un enfoque cualitativo, basado en un muestreo representativo el cual fue soportado por validación estadística con el objetivo de conocer las pymes del municipio de Palmira del subsector agropecuario y de transporte. El tipo de estudio que se trabajó fue descriptivo; se propuso conocer los diferentes modelos de liderazgo más utilizados por las empresas. También se realizó un análisis de las pymes en el municipio de Palmira en el que se conoció la opinión de los dueños con respecto al desarrollo del modelo; de igual manera se identificaron las variables para la formulación del modelo en mención. El método de la observación permitió al grupo investigativo conocer las tendencias de liderazgo que manejan las pymes de los subsectores agropecuario y transporte en el municipio de Palmira; por medio del método deductivo el grupo investigador identificó de forma general lo que sucede con las pymes a nivel nacional, así como, las razones que llevan a la desaparición de las mismas, la técnica utilizada para recolectar la información fue por medio de una encuesta que se realizó a los dueños de las pymes de los subsectores agropecuario y transporte en el municipio de Palmira. En la Cámara de Comercio de Palmira, se encontraron registradas un total de 70 pymes, de las cuales 55 forman parte del subsector agropecuario y 15 del subsector transporte. Por medio de la ficha técnica se obtuvo un muestreo aleatorio estratificado con un nivel de confianza del 95% arrojando un tamaño de muestra de 41 pymes, compuesto por 32 del subsector agropecuarias y 9 del subsector transporte. La aplicación de la encuesta se realizó de forma aleatoria a través de la herramienta que dispone Google conocida como

“Formulario”. Las fuentes de información secundarias que se usaron para el trabajo de investigación fueron bases de datos bibliográficas.

Resultados

Para el desarrollo de la investigación se elaboró una encuesta que permitió recopilar información de las tendencias de liderazgo que están manejando las pymes de los subsectores agropecuario y transporte en el municipio de Palmira. Para la elaboración de esta se tuvo en cuenta variables tales como las características que debe tener un buen líder, las estrategias que el mismo utiliza para motivar a sus colaboradores, las características de la organización, funciones en las que los trabajadores sean autónomos y efectivos, entre otras; todas estas variables fundamentadas en estudios previamente realizados en la Universidad Complutense de Madrid por Chamorro (2005) y en la Universidad de Valladolid por Francisco (2013).

Este diagnóstico se realizó con base en la tercera etapa del proceso administrativo conocida como dirección, en donde se eligieron criterios como toma de decisiones, planeación estratégica, motivación y comunicación, los cuales fueron de gran ayuda para aplicar la encuesta. Criterios utilizados como base desde la selección de los modelos de liderazgo planteados, donde la toma de decisiones es parte importante para la elección de las mejores alternativas de crecimiento de todos los ámbitos de la organización; haciendo buenas elecciones se puede lograr tanto un mayor involucramiento por parte del personal, como unas buenas estrategias de ventas o negociación. La motivación es un punto fundamental en subordinados y líderes para inculcar la importancia de hacer las cosas bien, con sentido de pertenencia, y, por último, no menos importante la comunicación, que debe radicar como buen elemento para la resolución de problemas, utilizándola como elemento estratégico que puede crear

una imagen atractiva de la empresa hacia los clientes tanto internos como externos.

Después de analizar la muestra se pudo conocer la parte interna de las organizaciones y los estilos de liderazgo que actualmente se ejecutan en las pymes de los subsectores agropecuario y transporte del municipio, y cuáles les gustaría aplicar, el nivel de educación, así como, las características que consideran para ser un buen líder; factores que tienen una gran influencia en el tipo de líder que representa a cada organización.

Correlaciones de variables

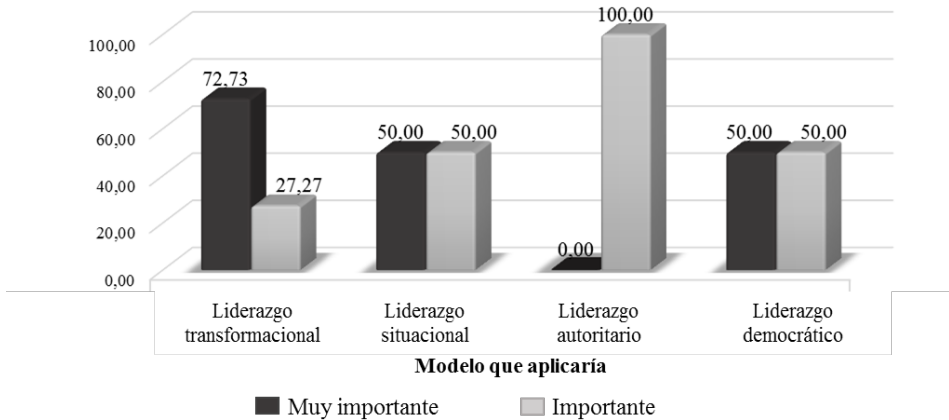
Al examinar los niveles de educación de los encuestados, se pudo afirmar que quienes se encuentran en el nivel tecnológico o están realizando sus estudios profesionales no han implementado ningún tipo de modelo para el liderazgo, mientras que, para los empresarios con un mayor nivel educativo, como profesional o posgrado (especialistas, magíster, entre otros), la utilización de modelos de liderazgo se hace más evidente. Se puede inferir que a mayor nivel de educación más se valora la importancia de aplicar un modelo que dirija el estilo de liderazgo en las organizaciones.

Tabla 7-1. Nivel de educación - Modelo de liderazgo

Modelo Liderazgo	Nivel educación			
	Tecnólogo	Profesional	No culminado	Mayor a profesional
Sí	0	31,25	0	50
No	100	68,75	100	50

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7-5. Opinión de los colaboradores - Modelos de liderazgo que aplica o aplicaría



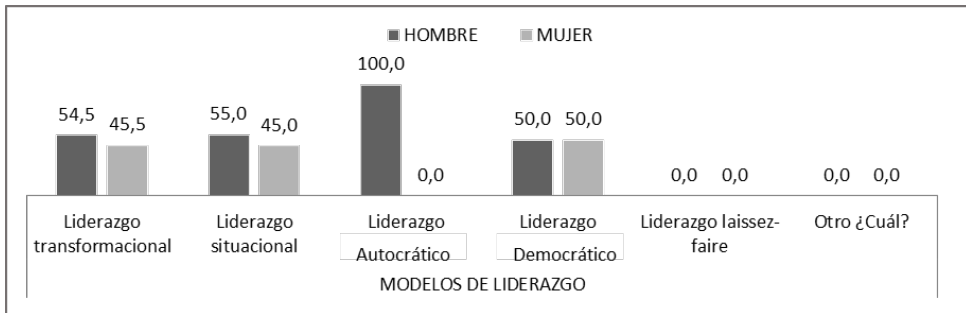
Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar la relación de variables, se observa que en las empresas donde influye el liderazgo transformacional, un alto porcentaje de los encuestados considera que la opinión de los colaboradores es muy importante; esto debido a que el líder transformacional está pendiente del interés individual de sus seguidores. En las compañías donde predomina el liderazgo situacional, el porcentaje de consideración para la opinión “muy importante” y la opción “importante” ocupa el mismo nivel de porcentaje; es debido a que el líder situacional debe conocer sus colaboradores para empezar a delegar funciones o para seguir orientándolos hasta que logren realizar las actividades de forma individual pero mancomunadamente.

En lo que respecta al liderazgo autoritario, la totalidad de los encuestados que aplica este tipo de liderazgo considera importante la opinión de los colaboradores puesto que, aunque escuche opiniones, siempre prevalece la opinión del líder. Finalmente, las

organizaciones con liderazgo democrático tienen muy en cuenta la opinión de sus seguidores, razón por la cual, le otorgan importancia a la opinión, pues siempre están abiertos a recibir sugerencias para tomar una decisión.

Figura 7-6. Género - Modelo de liderazgo que aplica o aplicaría



Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la relación entre géneros, se puede identificar que en el liderazgo transformacional el 54,5% es preferido por hombres y el 45,5% por las mujeres; en el liderazgo situacional el 55% hombres y 45% mujeres; por otro lado, los hombres prefieren el modelo de liderazgo autocrático (100%), mientras que las mujeres no están de acuerdo con ese modelo de liderazgo. Además, se puede observar que el 50% de hombres y el 50% de mujeres están de acuerdo en que las empresas manejen un modelo de liderazgo democrático, lo contrario del liderazgo laissez faire y el 0% de los encuestados no tienen otro modelo a implementar.

Tabla 7-2. Características de liderazgo – Modelo de liderazgo que aplica o aplicaría

Modelos de Liderazgo	Características de liderazgo							Otra forma. ¿Cuál?
	El jefe toma las decisiones y los colaboradores obedecen	El líder deja que los colaboradores se encarguen de todo	El jefe propicia la cultura de participación, escucha sugerencias, opiniones, experiencias y finalmente toma una decisión	El líder motiva el crecimiento personal de sus colaboradores	El jefe motiva a través de incentivos y recompensas	Ninguna de las anteriores		
Liderazgo transformacional	25	0	35	16,67	0	0	0	0
Liderazgo Situacional	58,33	0	35	50	100	0	0	100
Liderazgo autocrático	8,33	0	5	0	0	0	0	0
Liderazgo democrático	8,33	0	25	33,33	0	0	0	0
Liderazgo <i>laissez faire</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro ¿Cuál?	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

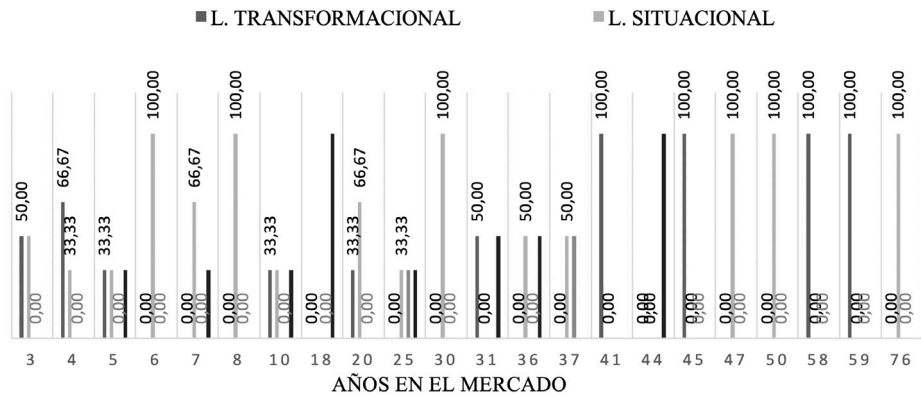
Al relacionar las características de liderazgo y el modelo de liderazgo que aplica o aplicaría, se puede observar que las características que predominan en las organizaciones son diferentes al modelo de liderazgo que les gustaría aplicar; en otros términos, si el liderazgo en una empresa es autocrático, es decir, el jefe toma las decisiones y los colaboradores obedecen, el tipo de liderazgo que implementarían en mayor porcentaje es el liderazgo situacional con un 58,33%, lo sigue el liderazgo transformacional con un 25%, los liderazgos autocrático y democrático con un 8,33% y liderazgo *laissez faire* y otros 0%.

Por otro lado, está el líder que deja que los colaboradores se encarguen de todo, en este caso, el modelo de liderazgo es el *laissez faire*, pero como ninguna de las personas encuestadas optó por esa opción la tabla arroja un 0% para todos los modelos de liderazgo. Cuando el jefe proporciona la cultura de participación, escucha sugerencias, opiniones, experiencias y finalmente toma una decisión es el modelo de liderazgo democrático, el 25% de los encuestados seguiría utilizando este tipo de liderazgo, mientras que un 35% optaría por dejar el liderazgo democrático y utilizar el liderazgo transformacional, así como el situacional, el cual también representa un 35%, quedando en menor porcentaje el liderazgo autocrático 5% y *laissez faire* y otro 0%.

Con respecto al liderazgo situacional, en el cual el líder motiva el crecimiento personal de sus colaboradores, seguirían utilizándolo el 50% de quien tiene implementado este tipo de liderazgo, el 33,33% aplicaría el liderazgo democrático, seguido del liderazgo transformacional con un 16,67% y el liderazgo autocrático, *laissez faire* y otros 0%. Así mismo, se puede afirmar al observar la tabla, que las empresas donde el jefe motiva a través de incentivos y recompensas, características de un modelo de liderazgo transformacional, les

gustaría un modelo de liderazgo situacional teniendo un 100% en la tabla. Finalmente, la opción ninguna de las anteriores, obtuvo un 0% en todos los modelos de liderazgo pues ninguna empresa considera que no implementaría ningún tipo de liderazgo; y en la selección otra forma ¿cuál?, está basada en características como que los colaboradores reportan falencias, el comité las evalúa y toma decisiones; otra característica también es delegar a los jefes de área las decisiones, y las globales se toman entre jefes y el gerente; las empresas que tienen estas características se identifican con un modelo de liderazgo situacional siendo este un 100% en la tabla.

Figura 7-7. Años en el mercado - Modelo de liderazgo que aplica o aplicaría

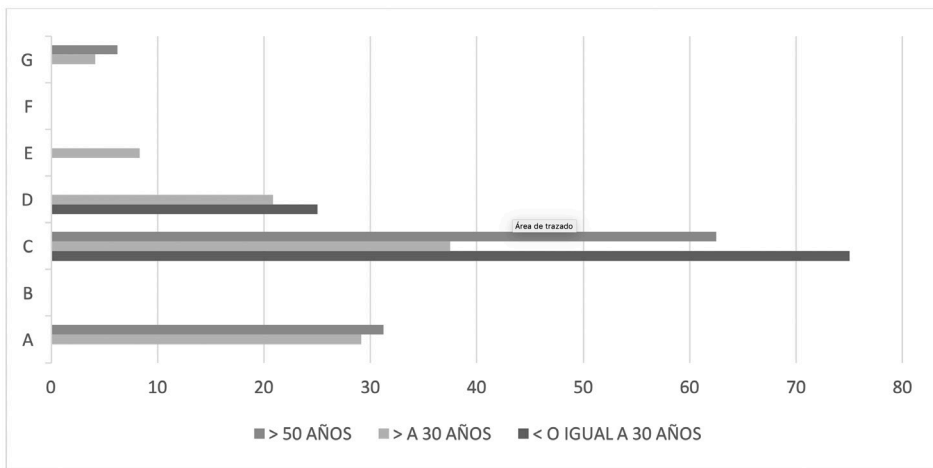


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación de variables la figura 7-7, permite inferir que se encuentra como tendencia de modelo de liderazgo, el situacional dentro de todas las empresas sin importar el año que se encuentren en el mercado. Este modelo de liderazgo es el que se encuentra implementado en la organización o es el modelo que se quisiera im-

plementar por los líderes encuestados, puesto que permite al líder otorgar autonomía en los procesos a los colaboradores y existe un marcado trabajo en equipo; puede ser tomado como el ideal para un buen clima organizacional dentro de estas. Cabe resaltar, que el modelo de liderazgo situacional y transformacional van de la mano al momento de ser elegidos por los empresarios, esta cantidad considerable que escogió estos modelos pueden servir como punto de referencia para las empresas emergentes que quiere tener una visión un poco más acertada al momento de definir qué tipo o qué modelo de liderazgo implementar en su organización.

Figura 7-8. Edad de los empresarios - Características de liderazgo



* **A:** El jefe toma decisiones y los colaboradores las obedecen. **B:** El líder deja que los colaboradores se encarguen de todo. **C:** El jefe propicia la cultura de participación, escucha sugerencias, opiniones, experiencias y finalmente toma una decisión. **D:** El líder motiva el crecimiento personal de sus colaboradores. **E:** El jefe motiva a través de incentivos y recompensas. **F:** Ninguna de las anteriores. **G:** Otra.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de los resultados arrojados, se puede concluir que para los empresarios con una edad mayor o igual a 30 años sus características de liderazgo van más arraigadas a propiciar una cultura de participación donde se escuchan sugerencias, opiniones y mediante eso se llega a una toma de decisiones, esto puede deberse a la madurez que caracteriza a las personas que se encuentran en este rango de edad siendo ésta la más productiva para las personas; junto a este sigue un gran porcentaje de participación de los empresarios con una edad mayor a 50 años y un grado considerable de la pequeña población de los empresarios con edad menor o igual a 30 años.

También los que se encuentran en una edad madura escogieron en segundo lugar, con más porcentaje de característica de liderazgo, es el jefe quien toma las decisiones y los colaboradores obedecen, está más dirigido como a un liderazgo autocrático, y ya en tercer lugar los que se encuentran en una edad hasta menos de 50 años que se direccionan por una característica de liderazgo donde se recompensa la labor del colaborador por medio de una motivación al crecimiento personal de este.

Tras el análisis de los resultados se concluyó que es importante tener en cuenta el nivel educativo del líder, pues las pymes que actualmente se encuentran en el mercado y han logrado pasar la barrera de los cinco años están dirigidas en su mayoría por profesionales; así mismo, se pudo constatar que a mayor nivel de educación el uso de modelos que marquen pautas para un excelente liderazgo es más notorio, puesto que en el siglo XXI el liderazgo ha tomado fuerza al comprobarse que, un líder bien formado, dispuesto a trabajar de la mano con sus colaboradores es capaz de adaptar la organización a este mundo cambiante y seguir siendo exitosa.

Así mismo, fue posible afirmar que es de gran importancia tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores pues en definitiva las organizaciones funcionan gracias a estos y escuchar sus sugerencias permite una buena comunicación, lo que motiva a los seguidores a ser más proactivos y mejorar su productividad. También fue posible conocer que, aunque en las empresas encuestadas predominan diferentes tipos de liderazgo, el modelo que más utilizarían sería el modelo situacional junto con el transformacional; esta respuesta está respaldada con los resultados que muestran la importancia que los empresarios otorgan a sus colaboradores, así como la existencia en la gran mayoría de las organizaciones de un jefe de área para direccionar procedimientos, pues delegar actividades es ideal para lograr el progreso de las empresas, puesto que permite al líder otorgar autonomía en las actividades de sus seguidores fomentando el trabajo en equipo y así conseguir un buen clima organizacional.

Modelo de liderazgo que para las pymes de los subsectores agropecuario y transporte en el municipio de Palmira

Para realizar el modelo de liderazgo se identificaron las variables de dos modelos de liderazgo: el liderazgo transformacional y el liderazgo situacional, estos dos modelos fueron elegidos por las pymes de los subsectores agropecuario y transporte del municipio de Palmira. Las variables que se escogieron por cada modelo fueron las siguientes:

Liderazgo Transformacional

Comunicación: Se trabaja al subordinado desde la conciencia, escuchando las opiniones y lo hace partícipe del proceso agregando

valor a sus aportes. Se debe ser persuasivo y expresar bien las ideas. La razón principal por la que esta variable fue escogida es debido a que, según los resultados analizados del estudio que se realizó, los gerentes de las empresas consideran importante mantener un nivel óptimo de comunicación con sus seguidores, escucharlos y apreciar sus ideas para lograr que se sientan valorados dentro de la organización.

Motivación: El líder valora el trabajo de los colaboradores, dándoles oportunidades de crecimiento en la organización con el objetivo de potenciar las capacidades individuales de cada seguidor. Esta variable se elige principalmente porque los resultados arrojaron que las pymes están motivando a sus colaboradores, a través de recompensas salariales, compensación de tiempo, incentivos educativos lo que resulta en algo positivo para ambas partes, pues el subordinado al sentir apreciado su trabajo se siente satisfecho y esto se ve reflejado en los resultados de su trabajo.

Crecimiento a largo plazo: Se estimula al colaborador intelectualmente sugiriéndole la adquisición de nuevos conocimientos, con el objetivo de aprender a desarrollar de una mejor manera las actividades diarias. Esta variable forma parte de la “estimulación intelectual” en el modelo de liderazgo transformacional y se considera importante pues es una forma de lograr que los conocimientos que el seguidor adquiera sean utilizados dentro de la compañía para conseguir el crecimiento de esta, a la vez que el subordinado siente el apoyo para superarse personalmente. Por tal razón, el crecimiento es a largo plazo, pues está enfocado en la obtención de competencias constantemente.

Liderazgo Situacional

Etapas del liderazgo: el líder debe tener en cuenta el tipo de madurez que tiene el subordinado para la asignación de tareas; se podrá medir la conducta del líder a través de las siguientes etapas.

Dirigir: El líder es el que define las actividades de su subordinado.

Persuadir: El líder debe influir mediante la dirección y la comunicación hacia la motivación y el aprendizaje.

Participar: La participación del líder es limitada, puesto que el subordinado empieza a desenvolverse por sí solo.

Delegar: El líder deja que el subordinado sea autónomo en las actividades que se le asignen.

Después de realizar el diagnóstico a estos dos subsectores y para formular un modelo de liderazgo para la sustentabilidad de las pymes se escogen las siguientes variables de las empresas estudiadas:

Nivel de educación: A mayor nivel de educación las personas se encuentran más vinculadas al tema de liderazgo y a la formulación de modelos. Según los resultados de las encuestas se encontró que la mayoría de las pymes están dirigidas por personas con un nivel educativo profesional y son éstas quienes encuentran importante seguir un modelo de liderazgo para conseguir los objetivos de la organización.

Clima laboral: De este factor depende la motivación del personal y la productividad de este. Se encontró que las pymes encuestadas

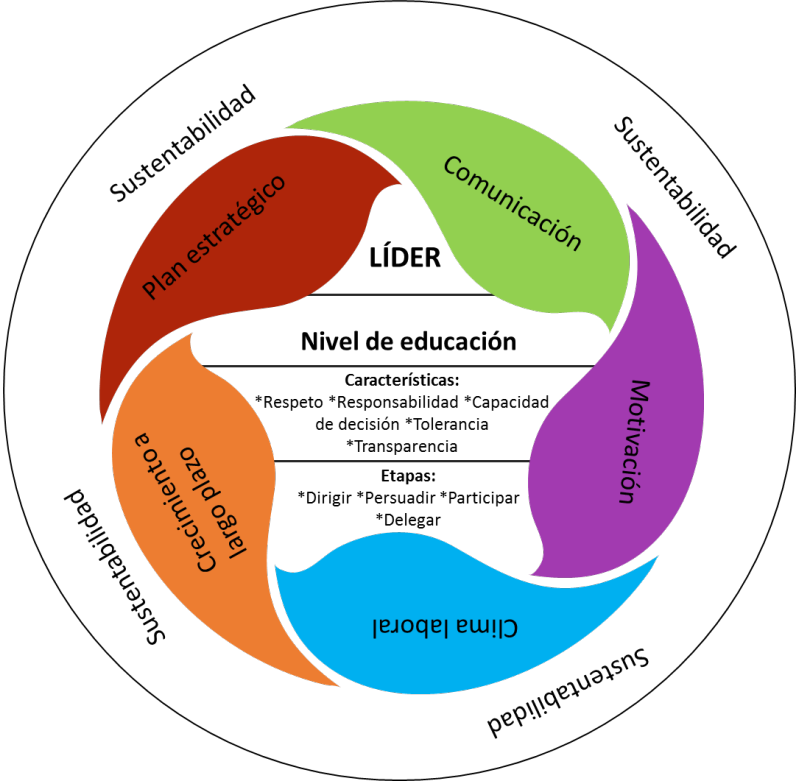
otorgan gran importancia al clima laboral y que en la mayoría de estas es excelente debido a que los subordinados son apreciados cada vez más, pues se está comprendiendo que a través de ellos es posible lograr el propósito de la organización.

Características de un líder: Según el resultado que arrojó la encuesta se logró identificar que las características que debe tener un buen líder son: respeto, responsabilidad, capacidad de decisión, tolerancia y transparencia. Esta variable es importante pues marca factores imprescindibles que debe poseer una persona para ser un buen líder.

Plan estratégico: Es importante tener un plan estratégico para que el líder encamine a los subordinados en el paso a paso hacia la realización de las actividades y alcanzar los objetivos. Las encuestas permitieron conocer que es necesario contar con un plan estratégico; la mayoría de las pymes encuestadas cuentan con un plan que marca las pautas a seguir.

La figura 7-9, muestra el modelo de liderazgo formulado para la sustentabilidad de los subsectores agropecuario y transporte del municipio de Palmira, el cual está basado en los modelos Transformacional y Situacional de los autores Bass y Avolio (2006) y Hersey y Blanchard (1998) respectivamente. Este modelo contiene una serie de factores que son el complemento y construcción elemental para las empresas. Su explicación se realiza de forma deductiva logrando contraer desde el factor de sustentabilidad hasta el microentorno del líder.

Figura 7-9. Formulación de modelo de liderazgo para la sustentabilidad de las pymes agropecuarias y de transporte del municipio de Palmira



Fuente: Elaboración propia.

Para lograr la sustentabilidad se requiere empezar con el bienestar de los empleados, generar calidad en los productos y tener un impacto ambiental positivo a la sociedad, cada empresa debe implementar la manera de aportar al ambiente, ya sea reciclando o renovando recursos, donde se pueda cumplir fácilmente esto. Siendo este el factor más importante por alcanzar con el presente modelo de liderazgo, las empresas deben encontrarse muy bien informadas e involucradas tanto a la problemática ambiental como también al plan de desarrollo del municipio.

Toda empresa debe contar con una planeación estratégica definida para tener un punto de referencia que permita a los trabajadores identificar el objetivo por el cual están ejecutando sus actividades, generando estrategias para todas las áreas de la empresa, entregando una visión y dirección clara a los seguidores con una directriz específica para alcanzar el crecimiento económico, humano y tecnológico. La segunda hélice de la estructura hace mención a la comunicación, factor imprescindible al momento de existir una interrelación entre líder-subordinado en la que se pueda lograr un grado mayor de entendimiento mutuo y participación continua en las operaciones, actividades y decisiones de la organización. La motivación se brinda por la empresa a través de capacitaciones, incentivos laborales y demás, promoviendo un involucramiento total que genere un incremento de productividad y sentimiento de pertenencia que se vean reflejadas en menos renuncias o desmotivación las cuales generan una inversión de dinero considerable, lo contrario a tener a un empleado realmente motivado para trabajar en la organización.

El factor clima laboral aborda todo el compromiso y bienestar quienes pertenecen a la organización, identificándolo como un pilar efectivo al momento de querer alcanzar un mayor punto de productividad en esta; un empleado satisfecho en su entorno laboral es un empleado que puede ser un cliente fidelizado, comprometido fuera de la empresa, con sentido de pertenencia, siendo un instrumento fundamental para el crecimiento de la empresa. Es importante tener en cuenta que el crecimiento a largo plazo es un factor determinante y a tener en cuenta para este modelo, porque sus resultados serán visibles a lo largo del desarrollo y cumplimiento de sus procesos, el crecimiento laboral, personal y profesional de todas las partes es un proceso de tiempo, el cual todavía no se encuentra medido en

alguna escala, es totalmente impredecible. Y como es bueno saber, el crecimiento a largo plazo es considerado en este modelo debido a que se debe entregar un tiempo considerable para comprender, entender y adaptarse al trabajo en equipo y funcionamiento de nuevas actividades a realizar entre líder y trabajador.

Los factores del microentorno están soportados en los resultados de la encuesta, así como las características del líder que los encuestados consideraron más importantes, estas características están fundamentadas en los trabajos realizados por Chamorro (2005) en la Universidad Complutense de Madrid y por Francisco (2013) en la Universidad de Valladolid. Las etapas del líder vienen definidas en el modelo situacional desarrollado por Hersey y Blanchard (1998). Así pues, para dar una explicación estructural del modelo completo se iniciará asignando una dimensión de la esencia central de este, donde el eje principal es el líder, quien tiene como competencia y requisito tener un nivel de educación profesional, debido a que según los resultados obtenidos, los empresarios que mayor interés tienen por un modelo de liderazgo en las organizaciones son aquellos que se encuentran en este rango de nivel educativo; a través de esto, se puede inculcar a los líderes y subordinados el crecimiento profesional para lograr mancomunadamente un constante aprendizaje.

Así mismo, se continúa con las características que debe poseer el líder para lograr el funcionamiento óptimo del modelo, las cuales son respeto, responsabilidad, capacidad de decisión, tolerancia y transparencia; también a lo largo del proceso se van presentando una serie de etapas que debe superar el líder de la mano con el subordinado; la primera de estas, es dirigir al seguidor, en esta etapa el líder se encuentra presente en todo el proceso de aprendizaje del seguidor, porque este no puede tomar decisiones ni emprender

actividades sin la autorización del líder; debe persuadir, el líder motiva al subordinado a cumplir sus tareas y tomar confianza para ir desarrollando su campo de acción; participar, ambos tanto líder como seguidor participan activamente en las actividades de la organización con un grado de autonomía parcial.

Por último, delegar, donde el líder le entrega autonomía total al subordinado para que tome decisiones, ordene y entregue soluciones a los demás pertenecientes al grupo organizacional; en esta fase lo más importante es el avance de los trabajadores de la organización, donde se genera conciencia sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y las relaciones interpersonales dentro de la misma. El modelo de liderazgo formulado está diseñado para alcanzar un ciclo de madurez en las empresas que le permita mantener su actividad por un largo periodo de tiempo y así mejorar los indicadores de las empresas que sobrepasan los cinco años de productividad en el mercado; al mismo tiempo que estas se mantienen, están surgiendo y prescinden de la jerarquización de las organizaciones.

Una vez propuesto el modelo de liderazgo se propone una matriz de control, como se observa en tabla 7-3, en la cual se dispone cada una de las variables propuestas en el modelo, identificando el mecanismo, la meta, el indicador conceptual, los indicadores y el control para cada una de estas; esto con el fin de darle una mayor usabilidad al modelo, es decir, que el empresario a la hora de aplicar el modelo propuesto en la investigación, pueda identificar los lineamientos de cada variable a emplear y así poder medir y controlar la ejecución de dicho modelo.

Tabla 7-3. Matriz de evaluación y control del Modelo de Liderazgo

MATRIZ DE CONTROL					
	1	1.1	1.2	1.3	1.4
	MECANISMO	META	INDICADOR CONCEPTUAL	INDICADORES	CONTROL
COMUNICACIÓN	Reuniones y socialización	Realizar un feedback con los colaboradores a cargo	Impulsar la comunicación entre líder y subordinado para lograr una retroalimentación	Reuniones realizadas / Reuniones programadas	Levantamiento de un acta, soportando los temas tratados y nivel de asistencia
MOTIVACIÓN	Reconocimiento	Destacar la labor de los empleados	Otorgar reconocimiento al buen desempeño del trabajador para que se sientan motivados a ser mejores	Objetivos cumplidos / Objetivos propuestos	Realizar evaluación de desempeño a través del seguimiento mensual a los indicadores de los empleados
CLIMA LABORAL	Satisfacción laboral	Garantizar la satisfacción de los colaboradores	Fomentar relaciones interpersonales, grupos de trabajo cooperativos y eficaces y condiciones físicas óptimas para el desarrollo del trabajo	Encuesta de satisfacción y/o focus group para identificar qué factores satisfacen y motivan a los trabajadores	Aceptación de los planes de mejoramiento, incrementos en el rendimiento individual
CRECIMIENTO A LARGO PLAZO	Formación del personal	Impulsar el crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa	Capacitar a los trabajadores para su crecimiento profesional en el cual a su vez impulse el crecimiento de la organización	No. Trabajadores en formación / No. Trabajadores seleccionados	Mejoramiento de metas, incremento en la eficiencia de la organización
PLAN ESTRATÉGICO	Evaluación y seguimiento	Medir los resultados reales con los planteados	Controlar el cumplimiento de las estrategias	No. Estrategias alcanzadas / No. Estrategias planteadas	Realizar acciones que permitan el cumplimiento de las estrategias no alcanzadas

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Del trabajo investigativo se pudo concluir que el liderazgo es de gran importancia en las organizaciones, porque no todo hace referencia a ser jefe y limitarse a emitir órdenes; los gerentes deben ser líderes capaces de trabajar mancomunadamente con sus colaboradores, dar ejemplo para que los subordinados adopten los objetivos de la compañía como sus objetivos propios y de esta manera empezar a mejorar los resultados de las organizaciones; en el presente no es suficiente con establecer estrategias que busquen el crecimiento económico sino que también se debe dar prioridad al cuidado ambiental y la equidad social, factores imprescindibles que permiten la sustentabilidad empresarial.

Debido a que en las empresas nacionales no existe ni tienen como referente un modelo de liderazgo que pueda entregar mejores resultados, se planteó el modelo a desarrollar para ayudar a las empresas de los subsectores agropecuario y transporte, con el objetivo de obtener mayor crecimiento económico siendo social y ambientalmente responsables. Los modelos que permitieron caracterizar variables para la formulación del modelo fueron el Transformacional y el Situacional, los cuales permitieron comprender que el líder debe enfocarse en sus subordinados, pues estos son quienes posibilitan el crecimiento de las organizaciones a través de sus habilidades las cuales se deben impulsar al desarrollo.

Mediante la aplicación de la encuesta a los dueños de las pymes de los subsectores, se identificó que no tienen implementado un modelo de liderazgo; se observó que a mayor edad los dueños manejan un tipo de liderazgo autocrático, indicando que los líderes deben estar en constante cambio, ya que todo va evolucionando y hoy en día la

prioridad son los subordinados, pues se debe trabajar conjuntamente para lograr obtener mejores resultados; además se debe incentivar a los empleados para que se motiven y así se pueda adoptar esta medida de implementar un modelo que facilite el camino a la madurez.

Finalmente se identificaron variables como comunicación, motivación, crecimiento a largo plazo, etapas de liderazgo, nivel de educación, clima laboral, características de un líder, incentivos laborales y plan estratégico que se consideraron necesarias para formular el modelo que tiene como fin lograr que las empresas sean sustentables, dando la oportunidad de crecer económicamente al municipio, cuidando el medio ambiente y la comunidad.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía Municipal de Palmira. (2016). Plan De Desarrollo Del Municipio De Palmira, Valle Del Cauca Vigencia 2016-2019. Recuperado de <https://palmira.gov.co/attachments/article/3171/2016.pdf>
- Alonso, L. E., y Rodríguez-Fernández, C. J. (2006). El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y Sociedad*, 43(2), 127-151.
- Bracho, O., y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
- Calvente, A. M. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. *Socioecología y desarrollo sustentable*. Universidad Abierta Interamericana, 1-7. Recuperado de <http://sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/UAIS-SDS-100-002%20-%20Sustentabilidad.pdf>

- Cámara de Comercio. (2017). Situación económica de Palmira y su área de influencia (Pradera, Florida y Candelaria). Recuperado de https://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Situacion_economica/SITUACION%20ECONOMICA%202017.pdf
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Collins, J. (2005). Liderazgo de Nivel 5. *Harvard Business Review*, 38–47. Recuperado de https://orion2020.org/archivo/articulos/r_liderazgonivel5.pdf
- Cuenya, L., y Ruetti, E. (2010). Controversias Epistemológicas y Metodológicas entre el paradigma Cualitativo y Cuantitativo en Psicología. *Revista Colombiana De Psicología*, 19(2), 271-277.
- El Espectador. (2014) ¿Cómo está el liderazgo en Colombia? Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/como-esta-el-liderazgo-en-colombia-article-475289/>
- El País. (2012) ¿Está bien formado el directivo público? Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/12/14/empresas/1355703752_850215.html
- Escandón-Barbosa, D., y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. doi: 2147/10.1016/j.estger.2016.04.001
- Figueroa, M. L. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas*, 12(3), 515–530.

- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gómez, R. A. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 5(11), 62-91.
- González de Dios, F. J., Buñuel Álvarez, J. C., González Rodríguez, M. P., Alonso Arroyo, A. y Benavent, R. A. (2012). Fuentes de información bibliográfica (XIV). Sobre “fuentes”, “pirámides” y “revoluciones” en la gestión del conocimiento en pediatría. *Acta pediátrica española*, 70(7). 289-295.
- Hernández Cuesta, J. L. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. Universidad del Rosario. Tesis de Maestría. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4848/HernandezCuesta-JorgeLuis-2013.pdf;jsessionid=126AA34FC4EC42DFD-36C175EE0F14E43?sequence=1>
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (3era ed.) (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1998) *Liderazgo Situacional*. México: Editorial Prentice hall.
- López, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Tesis, 32.
- Méndez, C. E. (2012). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. (4a ed.). México: Noriega editores.
- Ossa, C. M. C. (2016). Mejores prácticas en la negociación de TI el rol del CIO. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 315-327. doi: <http://usc.elogim.com:2147/rces.v24n36.a4>
- Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de*

- Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. 19(1), 213-228.
- Portales, L., García, C., Camacho, G., y Arandia, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial pentadimensional: Aproximación Teórica. *Administración y Organización*, 113-129.
- Revista Gerente Pyme. (2017). Para el 2020 los Millennials representarán el 50% de la fuerza de trabajo. Recuperado de https://issuu.com/unipymes/docs/revista_mayo_2017
- Ramírez, A., Sánchez, J. M., y García, A. (2003). El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista Del Centro de Investigación de La Universidad La Salle*, 6, 55-59. <https://doi.org/10.26457/recein.v6i21.299>.
- Revista Semana. (2015) ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958/>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., y Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare: Revista Chilena De Ingeniería*, 18(3), 373-382.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39.
- Santaella, C. M., Fernández, F., Amores, J. y Real, M. R. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios Sobre Educación*, 30, 115-143.
- Serrano Orellana, B. J., y Portalanza, A. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

- Viloria, E. J, Pedraza, A. L, Cuesta, T. K, y Pérez, C. K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: reflexiones sobre su impacto e influencia en la competitividad. *Clío América*. 10 (19), 31 – 42
- Zambrano, J. (2011). Sustentabilidad empresarial y aprendizaje transformativo: orientaciones para la administración por valores. *Dimensión Empresarial*, 9(2), 16–21.