

**El Liderazgo Como Eje Transformacional y su Impacto en el Desempeño Organizacional  
en la Banca Pyme de una Entidad Financiera en la Ciudad de Cali**

Blanca Alcira Ruiz Restrepo

Ruby Margot Viveros Muñoz

Director

German Alfredo López Montezuma

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de negocios ECACEN

2023

**Dedicatoria**

A mi amado hijo Juan Diego, que ilumina mi vida

Blanca Alcira Ruiz Restrepo

## Resumen

El liderazgo como eje transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, está diseñado específicamente para incentivar grandes cambios en las personas y fomentar su creatividad, proceso en el cual los líderes deben estar dispuestos a servir, guiar e influir en sus equipos para lograr resultados sorprendentes, buscando ser seguidos por sus colaboradores de manera libre y voluntaria.

La presente monografía permite analizar cómo ejecutivos a nivel mundial logran transformar equipos de personas con su carisma y fuerza motivacional, permitiendo que las organizaciones perduren en el tiempo gracias al logro de los objetivos propuestos, así como también establecer claramente los fundamentos del liderazgo por medio de análisis bibliográficos de tipo descriptivo y cualitativo, identificando el camino a seguir para lograr organizaciones sólidas con líderes inspiradores que logren la excelencia de sus equipos.

Actualmente a nivel organizacional específicamente en el sector financiero, se cuenta con un robusto conocimiento sobre indicadores de alta eficiencia y productividad que logran mejorar la competitividad en mercados que cada día son más globalizados y competitivos.

Es por esto, que el liderazgo juega un papel importante para las organizaciones financieras, se requieren líderes que influyan en los diferentes grupos de personas que conforman estas organizaciones y que logren el cumplimiento de los objetivos compartidos. El liderazgo como eje transformacional logra que los colaboradores les impriman a sus funciones un significado importante, mejoren su actitud organizativa y finalmente mejoran la calidad del trabajo que realizan. La participación de los colaboradores en las organizaciones es considerada como una fuente de desarrollo e innovación (Varela y Marín, 2021).

Finalmente, el propósito es llegar a la reflexión e interiorización de quien lo lea, más ahora en épocas de grandes cambios y que a pesar de las nuevas maneras de vivir y trabajar y las nuevas tecnologías, se necesitan líderes con propósito, capaces de transformar vidas y hacer de sus colaboradores, personas creativas con gran motivación al logro y adaptación al cambio, líderes inspiradores que contribuyan a pensar en colectivo para lograr resultados asombrosos.

***Palabras clave:*** Liderazgo, acciones, estrategias, tácticas, transformacional, enfoque, equipos, líderes, retos, enfoque, éxito, recursos, cambios.

## Abstract

Leadership as a transformational axis in organizations is specifically designed to encourage great changes in people and foster their creativity, a process in which leaders must be willing to serve, guide and influence their teams to achieve surprising results, seeking to be followed by others. its collaborators freely and voluntarily.

This monograph allows to analyze how great executives worldwide manage to transform teams of people with their charisma and motivational strength, allowing organizations to endure over time thanks to the achievement of the proposed objectives, as well allowing to clearly establish the foundations of the leadership through descriptive and qualitative bibliographic analysis, shows the path to follow to achieve solid organizations with inspiring leaders who achieve excellence in their teams.

Currently, at the organizational level, specifically in the financial sector, there is a robust knowledge of high efficiency and productivity indicators that manage to improve competitiveness in markets that are becoming more globalized and competitive every day.

This is why leadership plays an important role for financial organizations. Leaders are required to influence the different groups of people that make up these organizations and to achieve the fulfillment of shared objectives. Leadership as a transformational axis makes employees give their functions an important meaning, improve their organizational attitude and finally improve the quality of the work they do. The participation of employees in organizations is considered a source of development and innovation (Varela y Marín, 2021).

Finally, the purpose is to reach the reflection and internalization of whoever reads it, more now in times of great changes and that despite the new ways of living and working and new technologies, leaders with a purpose are needed, capable of transforming lives and make its collaborators,

creative people with great motivation to achieve and adapt to change, inspiring leaders who contribute to collective thinking to achieve amazing results.

**Keywords:** Leadership, actions, strategies, tactics, transformational, focus, teams, leaders, challenges, approach, success, resources, changes.

## Tabla de Contenido

Prólogo.....	12
Introducción.....	13
Pregunta de investigación.....	13
Descripción del Problema.....	14
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Marco Teórico.....	19
Concepto de Liderazgo: Definición, Evolución y Estilo de Liderazgo Transformacional.....	19
Estrategia Liderazgo Transformacional.....	24
Motivación en los Equipos de Trabajo.....	26
La Realimentación y su Importancia en el Liderazgo Transformacional.....	27
Metodología de la Investigación.....	30
Estudio de Caso Descriptivo.....	30
Descripción de la Organización.....	30
Autoridad, Comunicación y Procesos de Liderazgo Dentro de la Entidad Financiera.....	33
Análisis del Comportamiento de las Transacciones.....	34
Antecedentes.....	37
Matriz DOFA.....	38

Proceso para la Recolección de la Información .....	43
Objetivo de Investigación.....	44
Herramienta y Técnica de la Recolección de Datos.....	44
Encuesta Liderazgo Transformacional y Resultados .....	45
Test de Estilos de Liderazgo, Modelo Managerial Grid Blake y Mouton .....	62
Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton.....	64
Conclusiones.....	69
Referencias.....	71
Anexos .....	74



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Fortalezas</i> .....	38
<b>Tabla 2.</b> <i>Debilidades</i> .....	38
<b>Tabla 3.</b> <i>Oportunidades</i> .....	39
<b>Tabla 4.</b> <i>Amenazas</i> .....	39
<b>Tabla 5.</b> <i>Matriz DOFA</i> .....	40
<b>Tabla 6.</b> <i>Escala de Likert</i> .....	44
<b>Tabla 7.</b> <i>Número de colaboradores unidad Banca Pyme</i> .....	45
<b>Tabla 8</b> <i>Análisis pregunta 2</i> .....	47
<b>Tabla 9</b> <i>Análisis pregunta 3</i> .....	48
<b>Tabla 10.</b> <i>Análisis pregunta 4</i> .....	49
<b>Tabla 11</b> <i>Análisis pregunta 5</i> .....	51
<b>Tabla 12.</b> <i>Análisis pregunta 6</i> .....	52
<b>Tabla 13</b> <i>Análisis pregunta 7</i> .....	53
<b>Tabla 14</b> <i>Análisis pregunta 8</i> .....	54
<b>Tabla 15</b> <i>Análisis pregunta 9</i> .....	55
<b>Tabla 16</b> <i>Análisis pregunta 10</i> .....	56
<b>Tabla 17</b> <i>Escala Test Grid</i> .....	65
<b>Tabla 18.</b> <i>Número colaboradores Banca Pyme</i> .....	65
<b>Tabla 19</b> <i>Calificaciones resultado Test Blake y Mouton</i> .....	66
<b>Tabla 20.</b> <i>Resultados aplicación Test Blake y Mouton</i> .....	66

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama entidad financiera</i> .....	32
<b>Figura 2.</b> <i>Comportamiento transaccional</i> .....	34
<b>Figura 3.</b> <i>Comportamiento transaccionalidad 2020-2021</i> .....	35
<b>Figura 4.</b> <i>Estado de resultados 2021</i> .....	35
<b>Figura 5.</b> <i>Balance general</i> .....	36
<b>Figura 6.</b> <i>Cargos que participan en la encuesta</i> .....	46
<b>Figura 7.</b> <i>Pregunta 2</i> .....	46
<b>Figura 8</b> <i>Pregunta 3</i> .....	48
<b>Figura 9</b> <i>Pregunta 4</i> .....	49
<b>Figura 10</b> <i>Pregunta 5</i> .....	50
<b>Figura 11</b> <i>Pregunta 6</i> .....	52
<b>Figura 12</b> <i>Pregunta 7</i> .....	53
<b>Figura 13</b> <i>Pregunta 8</i> .....	54
<b>Figura 14</b> <i>Pregunta 9</i> .....	55
<b>Figura 15</b> <i>Pregunta 10</i> .....	56
<b>Figura 16</b> <i>Rejilla gerencial de Blake and Mouton</i> .....	63
<b>Figura 17.</b> <i>Resultado estilo de liderazgo Test Blake y Mouton</i> .....	67

**Lista de Anexos**

**Anexo A.** *Encuesta liderazgo transformacional* ..... 74

**Anexo B.** *Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton* ..... 78

## **Prólogo**

El trabajo presentado como opción de grado y denominado “El liderazgo como eje transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali”, tiene como base el concepto de liderazgo como eje transformacional y su papel dentro de las organizaciones por medio de líderes influyentes.

Esta monografía ha sido escrita como parte fundamental de los requisitos de grado para la Maestría en Administración de Organizaciones. El tiempo de investigación y redacción del presente trabajo comprende el periodo de mayo 2022 a julio del año 2023. El proceso de dirección de esta monografía fue conjuntamente desarrollado con el Dr. German Alfredo López Montezuma.

## **Introducción**

El liderazgo como eje transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, tiene como propósito que quien lea; reflexione e interiorice, que a pesar de vivir épocas de grandes cambios como son nuevas maneras de vivir y trabajar y las nuevas tecnologías, se necesitan líderes con propósito, capaces de transformar vidas y hacer de sus colaboradores personas creativas con gran motivación al logro y adaptación al cambio, líderes inspiradores que contribuyan a pensar en colectivo para lograr resultados asombrosos.

¿Qué sucede cuando las entidades financieras giran en torno a criterios de eficiencia, productividad, rentabilidad? Son medidas de éxito en el mundo de la globalización y en este contexto la efectividad de los líderes está asociada a la capacidad que tienen de llegar a altos niveles de rentabilidad del negocio, de tal manera que su papel debe ser protagónico

Los líderes en las entidades financieras están llamados a reconocer el valor que tiene su rol y el sentido ético y trascendente que se debe poseer. Así desde esta perspectiva, los líderes se enfrentan al reto de alinear los intereses de la organización y por supuesto de las personas inmersas en ella, hacia el bien común (De la Sota *et al.*, 2022).

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es el impacto del liderazgo como eje transformacional en el desempeño organizacional de la Banca Pyme en una entidad financiera en la ciudad de Cali?

## Descripción del Problema

Actualmente, las organizaciones buscan adaptarse a entornos competitivos, los cuales cada vez ejercen mayores presiones, es por esta razón que sus estrategias deben estar encaminadas a grandes cambios que las impulsen a investigar acerca de cuál es el liderazgo adecuado para afrontarlos.

El liderazgo como eje transformacional es una de las teorías más influyentes en las últimas décadas, aquellos líderes transformacionales además de obtener los resultados deseados se preocupan por el progreso y desarrollo de sus seguidores, además de ocuparse por la motivación intrínseca, valores y desarrollo de colaboradores. Como respuesta a este comportamiento del líder, sus seguidores van a sentir lealtad, admiración y confianza hacia su líder transformacional (Alcázar, 2020).

El liderazgo actualmente ya no es descrito como una característica individual, ahora se representa en modelos que reflejan una dinámica social estratégica, global y compleja (Avolio *et al.*, 2009). La función del líder es trascendente en el proceso motivacional de sus equipos por medio de la transformación en su manera de pensar, sus valores, actitudes y el efecto en su rendimiento, creando conexiones y elevando la motivación y moral de sí mismo y sus seguidores. Es así como los líderes responden a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y los llevan a su máximo potencial (Northouse, 2001).

A nivel organizacional en las entidades financieras se pretende encontrar el equilibrio entre gestión y liderazgo, entendiéndose que gestión comprende las actividades necesarias que contribuyen al logro de la visión, misión y el liderazgo es el todo para enfrentar los cambios constantes del mundo globalizado, por esto es importante respaldar y empoderar al líder y sus ideas (Muñoz, 2020).

El propósito del liderazgo como eje transformacional es llevarlo a la práctica para lograr cambiar y transformar a quienes hacen parte de organizaciones financieras, permitiéndoles desempeñarse por encima de sus expectativas, motivándolos a hacer más de lo que las personas esperan (Alcázar, 2020).

La presente monografía analiza El liderazgo como eje transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en la red de oficinas de la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, con el propósito de crear conciencia de la manera cómo los líderes obtienen resultados extraordinarios a partir de la optimización de las potencialidades de sus seguidores, de inspirarlos para incrementar su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses. Pretende ilustrar de qué manera la visión compartida entre el líder y sus seguidores, los lleva permanentemente a la búsqueda de la excelencia.

Las organizaciones se encuentran constantemente en la búsqueda del talento humano que esté capacitado y vaya acorde al ritmo que marca la organización y por ende la globalización, por lo tanto, quienes están al frente y son los responsables de la gestión de la organización tienen en cuenta: destrezas, competencias y habilidades de cada colaborador para que formen parte de ella. Estos colaboradores con las características deseadas necesitan de líderes que los direccionen, acompañen y motiven permanentemente para cumplir con los objetivos propuestos (Pico y Yagual, 2018).

Existen estudios que mencionan las diferentes clases de liderazgo, siendo el transformacional uno de los más importantes al considerar que un líder motiva a sus seguidores para lograr altos desempeños, ayudándolos a encontrar sus habilidades y competencias con el propósito de cumplir los objetivos propuestos (Pico y Yagual, 2018).

El gran interrogante es ¿cuál debe ser el rol de los líderes y cuales sus características más importantes? Tomando el modelo de Bass, se puede analizar cuáles son los componentes del liderazgo transformacional:

**Estimulación intelectual:** un líder transformacional no se limita, sino que fomenta la creatividad, motiva a su equipo para que explore nuevas maneras de realizar las tareas y buscar nuevas oportunidades en el día a día.

**Consideración individualizada:** el líder transformacional tiene permanentemente líneas de comunicación abierta con sus seguidores/colaboradores, de manera individual o colectiva, asegurando que se compartan ideas nuevas. Estos canales de comunicación permiten que los líderes tengan reconocimiento directo a sus colaboradores, motivándolos y fomentando los buenos resultados y adecuado clima laboral.

**Inspiración y motivación:** los líderes transformacionales poseen visión clara y la capacidad de articular a sus colaboradores, logra transmitir motivación y pasión, movilizándolos a obtener mayor productividad y compromiso para con la organización.

**Influencia idealizada:** un líder transformacional es modelo para sus seguidores, generan confianza y respeto, situación que genera que quienes hacen parte de sus equipos de trabajan quieran emular, de tal manera que esto generará que surjan nuevos líderes transformacionales.

Los líderes transformacionales son proveedores de cambio en las organizaciones, poseen una clara visión de las metas para poder guiar a la organización a nuevas direcciones, cuestionan todo y promueven estilos de pensamiento no tradicional (Vásquez, 2021).

Finalmente, el liderazgo en las organizaciones financieras se asocia a líderes transformacionales que comunican una visión clara, inspiran al compromiso logrando confianza y motivación a sus seguidores, los hacen ir más allá de sus propias expectativas, sobreponiendo el bien



del grupo por encima del interés personal, fomentando la efectividad organizacional. Numerosos estudios han demostrado que el liderazgo transformacional se relaciona con el logro organizacional y comportamientos cívicos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer el impacto del liderazgo como eje transformacional en el desempeño organizacional de la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali.

### **Objetivos Específicos**

Efectuar una revisión bibliográfica de liderazgo, su enfoque transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali.

Analizar los resultados de la implementación del liderazgo como eje transformacional en una organización financiera de la Banca Pyme en la ciudad de Cali durante los últimos dos años.

Determinar la estrategia del liderazgo como eje transformacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad y sus resultados empresariales.

## Marco Teórico

### Concepto de Liderazgo: Definición, Evolución y Estilo de Liderazgo Transformacional

Podemos definir el liderazgo como el proceso por medio del cual uno o varios individuos influyen en un grupo de personas para lograr metas comunes, impactando de manera significativa el éxito de la organización por medio de estilos de liderazgo estratégicos que darán a estas una ventaja competitiva sobre las demás.

Lussier y Achua (2011), en su libro *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, mencionan que el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio de cinco elementos clave:

**Liderazgo y seguidores:** el proceso de influencia es entre líderes y seguidores, es un camino de dos sentidos. Un líder debe comprender que es fundamental desarrollar habilidades de liderazgo.

**Influencia:** este proceso consiste en cómo un líder comunica sus ideas, logra la aceptación de ellas y motiva a sus seguidores para que lo respalden y las implementen. La influencia es la esencia del liderazgo

**Objetivos organizacionales:** un líder efectivo influye en su equipo o en sus seguidores para que piensen no solo en sus propios intereses sino en los de la organización también, a través de una visión compartida. En este apartado se puede deducir que el liderazgo se presenta cuando los seguidores son influidos para llevarlos a hacer lo que es ético que beneficie a la organización y por ende a ellos mismos.

**Cambio:** el hecho de influir y establecer objetivos está relacionado con el cambio; ya que actualmente las organizaciones requieren cambiar en forma continua, logrando adaptarse al entorno rápido, competitivo y global en el cual se encuentran.

Personas: los líderes y seguidores para lograr los objetivos deseados deben trabajar en el fortalecimiento de sus relaciones, un líder debe desarrollar sus habilidades con las personas. Finalmente, son las personas quienes contribuyen para que las cosas sucedan

Para establecer el impacto del liderazgo como eje transformacional en el desempeño organizacional de la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, basta comprender que el liderazgo es parte fundamental en cuanto al desarrollo de equipos de alto rendimiento, está directamente relacionado con los procesos de influir, guiar y direccionar a quienes hacen parte de la organización (Pico y Yagual, 2018).

En los últimos años, las teorías de liderazgo van encaminadas hacia líderes carismáticos, excepcionales que logran efectos extraordinarios en sus equipos de trabajo, transformando valores y aspiraciones individuales en intereses colectivos (Alcázar, 2020).

Es importante destacar que la dinámica de influir se produce entre una persona y un grupo de seguidores en contextos definidos y su implementación va a depender de las aspiraciones que tenga este grupo en cuanto a valores auténticos. Los líderes están llamados a desempeñar un papel protagónico en cuanto a ser facilitadores del sentido de pertenencia de los colaboradores, dada la posición de influencia y poder que tienen (Randel *et al.*, 2018).

El liderazgo es la capacidad para coordinar y motivar los grupos de colaboradores para llevarlos al logro, ofreciendo un apoyo para la búsqueda de un fin común, gestionando, motivando, incentivando para que se promueva el trabajo en equipo.

Su evolución ha permitido identificar que los líderes tienen la capacidad de prever los cambios como oportunidades, sumado a esto, el líder es quien direcciona, guía y estimula a los equipos de trabajo para lograr los objetivos propuestos y lo más importante los líderes conocen sus fortalezas y debilidades y saben cómo autoevaluarse (Rozo-Sánchez *et al.*, 2019).

Existen múltiples teorías del liderazgo; el autor Alcázar (2022) menciona las siguientes:

Teoría de los rasgos: esta teoría tiene en su planteamiento que los líderes se diferencian de los que no lo son por la suma de sus características personales, algunos son carismáticos, valientes, entusiastas. Es por esta razón que inicialmente en las investigaciones se basaban en determinar qué características de la personalidad hacían diferentes a los líderes unos de los otros.

Goldberg (“Los cinco grandes rasgos de la personalidad según Goldberg”, s. f.) clasifica los rasgos de personalidad en:

- Extroversión: captura el nivel de confort con las relaciones.
- Adaptabilidad: propensión de las personas de aceptar las opiniones de los otros
- Meticulosidad: líderes confiables.
- Estabilidad emocional: es la aptitud de un líder para manejar la tensión.
- Apertura a las experiencias: fascinación de una persona por lo nuevo.

Teorías conductuales: estas teorías tienen como postulados que las conductas diferencian a los líderes de los que no lo son. Su implicación radica en que una persona puede aprender a ser líder y lograr el liderazgo como una habilidad, a diferencia de la teoría de los rasgos que propone que un líder nace, no se hace.

Teorías de la contingencia: aquí podemos encontrar que la relación entre liderazgo y eficacia propone que los estilos de liderazgo son apropiados para algunas situaciones y otras no. Esta teoría aísla las variables situacionales y define que estilo de liderazgo es el apropiado para la mismas.

Teoría de los recursos cognoscitivos: relaciona cómo el coeficiente intelectual y la experiencia están relacionados con el desempeño en situaciones de estrés.

Teoría del liderazgo situacional: esta teoría propone que para que el liderazgo sea eficaz, va a depender en gran medida de la madurez de los seguidores.

¿Por qué se enfoca en los seguidores? Ellos son los que aceptan o rechazan al líder, sin tener en cuenta lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de los seguidores.

¿Qué es la madurez? Es la habilidad y disposición para cumplir con tareas específicas. Los líderes dejan de controlar a sus seguidores a medida que van adquiriendo responsabilidad y maduran.

Teoría de la trayectoria a la meta: desarrollada por Robert House, tiene como propuesta que el líder ayuda a sus seguidores para que alcancen los objetivos y los direcciona. Apoya en lo que ellos necesiten para asegurar que sus metas sean afines con las metas de la organización.

House pudo identificar los comportamientos del liderazgo:

- Líder directivo: ilustra a sus seguidores lo que se espera de ellos
- Líder que apoya: amigable, preocupado por las necesidades de sus seguidores
- Líder participativo: realiza consultas a los seguidores antes de tomar decisiones
- Líder orientado a los logros: es el que propone metas rigurosas y espera que sus seguidores las cumplan con los más altos estándares.

Teorías contemporáneas del liderazgo: surge una tendencia de nuevos géneros de teorías del liderazgo transformacional, que se enfoca en seres excepcionales que tienen efectos extraordinarios en sus seguidores y algunas veces en sistemas sociales. Esta nueva teoría hace que los líderes transformen valores, preferencias y aspiraciones de cada individuo en intereses colectivos (Rozo-Sánchez *et al.*, 2019).

Algunos conceptos acerca de la teoría son:

- Confianza: la eficacia de los líderes depende de ganar la confianza de quienes los siguen.
- Contextualización: líderes canalizadores de significados, es por esta razón que deben saber contextualizar, un líder debe lograr que sus seguidores vean lo él desea que vean.

Los líderes de la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali tienen un trato justo hacia sus colaboradores, haciéndolos sentir que son respetados y valorados. El liderazgo transformacional es uno de los estilos de liderazgos más eficientes y de gran impacto, asociado de manera positiva con diferentes y amplios beneficios para los colaboradores y los resultados de la organización (Avolio *et al.*, 2009; Kelloway *et al.*, 2012).

Al ejercer el liderazgo transformacional se presenta la sensación entre los colaboradores que su labor es de un gran significado ya que hace que mejore la actitud organizativa y finalmente la calidad del trabajo realizado. Es por esta razón que la participación de los colaboradores en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali es considerada una fuente de evolución, desarrollo e innovación.

La práctica del liderazgo transformacional en la Banca Pyme de una entidad financiera de la ciudad de Cali genera comportamientos positivos en los colaboradores ya que sus líderes permiten pensar en grande y mejorar el compromiso de éstos con la organización.

## **Estrategia Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional como parte de una investigación descriptiva tiene sus orígenes con James MacGregor Burns, se definen entonces dos estilos o maneras de liderazgo “el transaccional y transformacional”.

El término liderazgo transformacional fue propuesto por Burns (1978) y posteriormente fue desarrollado por Bass (1985), quien diferenció claramente este estilo del liderazgo transaccional. Para Burns el liderazgo transformacional implica la formación de “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales” (Perilla-Toro y Gómez Ortiz, 2017, p. 2).

Los elementos del liderazgo transformacional se relacionan más con el interés por desarrollar una personalidad de líderes transformadores, es por eso por lo que el directivo o gerente de la entidad financiera de la Banca PYME en análisis, se apropie de estos principios, apoyándose en acciones de auto eficiencia para el logro de los objetivos organizacionales. Los cuatro elementos de liderazgo transformacional, según Bass (1983) son:

Enfoque personalizado: el desarrollado a través de las personas, este enfoque está asociado con el cuidado mostrado por los líderes para el crecimiento de los intereses personales de los colaboradores, proporcionando un entorno satisfactorio, nuevas oportunidades laborales y formación constante, desarrollando habilidades y fortaleciendo su autoconfianza.

Enfoque intelectual o estímulo del pensamiento: cuando el líder alienta a los colaboradores para que su pensamiento sea independiente y creativo, es un enfoque donde el líder escucha, es racional, cuidadoso e inteligente.



Motivación inspiradora: el líder es optimista, con expectativas altas, disminuye la complejidad de los problemas, se comunica con un lenguaje, claro e inclusivo, motiva para el cumplimiento de la misión organizacional, los colaboradores se comprometen y realizan esfuerzos adicionales para cumplir con sus responsabilidades.

Influencia idealizada: El líder está en continuo desarrollo, cambios constructivos, tiene una amplia visión del futuro, es persistente, determinado; es así como los colaboradores demuestran respeto y aumenta su confianza.

El enfoque del liderazgo transformacional se centra en líderes como agentes de cambio y en cómo en sus manos está inspirar y empoderar a sus equipos para lograr objetivos comunes, por consiguiente, el liderazgo transformacional permite establecer una visión compartida y propósitos claros que se puedan transmitir con efectividad a los equipos (Lara, 2023).

Los líderes transformacionales buscan permanentemente espacios en los cuales puedan invertir este tiempo en el desarrollo personal y profesional de las personas que hacen parte de sus equipos, concentrándose en la creación de ambientes laborales positivos y cooperativos.

La industria financiera actualmente se encuentra en procesos de innovación y adaptabilidad, por eso el liderazgo transformacional es altamente efectivo en estos entornos ya que va a permitir la creatividad y que sus colaboradores tengan la disposición de asumir riesgos.

Todas las personas tienen la capacidad de ser líderes transformacionales, independientemente de la posición en la cual se encuentren, se puede inspirar a los demás para crear una diferencia en el mundo. Lo que se necesita es tener perspectivas claras y la determinación de trabajar con pasión para marcar la diferencia (Lara, 2023, p. 22).

Por medio del liderazgo transformacional es posible motivar a quienes conforman los equipos para que sean lo mejor que pueden ser y a hacer lo mejor que pueden hacer, es por esto

por lo que esta motivación está en cabeza de líderes que se preocupan por el bienestar de todos sus colaboradores, tratándolos como seres únicos y de mucho valor, ayudándolos a crecer personal y profesionalmente.

La comunicación tiene un papel de alta importancia, ya que los líderes transformacionales además de dirigir, motivan a sus equipos por medio de una comunicación efectiva, que establezca sólidas relaciones entre los líderes de la organización y sus colaboradores, estos líderes deben estar al tanto de las necesidades de quienes los rodean y la comunicación es la herramienta que les va a permitir estar al tanto de ellas (Lara, 2023, p. 62).

La comunicación es fundamental en la creación de la confianza y transparencia en los equipos ya que los líderes transformacionales tienen la capacidad de comunicarse con los demás de manera abierta y transparente, de tal manera que se fomenta el respeto mutuo, así como la confianza. Contribuyendo a la creación de entornos positivos y productivos (Lara, 2023, p. 64).

### **Motivación en los Equipos de Trabajo**

Cuando hablamos de motivación, no solo hacemos referencia a los colaboradores, sino al sujeto forjador de esta motivación. Es por esta razón que quienes toman las decisiones deben tener como propósito el conocer las condiciones en las que se encuentran sus colaboradores, sus anhelos, para entender de qué manera se les puede motivar y al mismo tiempo para que cumplan los propósitos organizacionales.

Es necesario entonces como estrategia motivacional determinar los factores que la determinan y para nuestro caso, su impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, evaluando los elementos externos e internos que influyen en las características o personalidades de los empleados.

El término recursos humanos o talento humano en la actualidad, se relaciona directamente con la motivación laboral, un colaborador con un nivel de satisfacción alto cumple con sus labores de la mejor manera, y por ende el resultado es mejor para la organización.

Finalmente, la motivación de un colaborador puede verse afectada por un estilo determinado de liderazgo, a pesar de las necesidades de cada colaborador y sus metas personales si un líder no conoce los motivadores de sus colaboradores, difícilmente logrará el desarrollo de equipos de alto desempeño y su permanencia en el tiempo.

### **La Realimentación y su Importancia en el Liderazgo Transformacional**

Vemos la realimentación como una de las herramientas efectivas para la motivación y el rendimiento adecuado de los equipos, es por esta razón que los líderes transformacionales le dan la debida importancia porque de ello depende el crecimiento de sus colaboradores en la organización.

Cuando un líder ofrece realimentación efectiva, sus colaboradores van a sentirse respaldados, valorados y motivados, finalmente esto será el resultado de la disminución de rotación de personal y mejores desempeños organizacionales (Lara, 2023, p. 124).

La Unidad Banca Pyme de una entidad financiera, busca fortalecerse con líderes que establezcan climas de confianza, para que de esta manera los colaboradores se sientan tranquilos de compartir sus puntos de vista o sus desacuerdos, sin temores a represalias, porque estarán seguros de que sus líderes tienen la disposición de escucharlos genuinamente y entenderlos.

Por medio de la realimentación adecuada, los líderes transformacionales logran aportar positivamente al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, ya que los ayudan a que puedan identificar sus oportunidades de mejora, así como sus fortalezas.

Los equipos de alto desempeño se sienten valorados y motivados para seguir adelante con sus objetivos, por medio del reconocimiento de sus logros, pero también se sentirán agradecidos cuando sus líderes los realimentan cuando algo no está funcionando adecuadamente.

Los líderes transformacionales deben tener la capacidad de ofrecer realimentación de tal manera que sea bien recibida y comprendida por sus colaboradores, esto significa que deben ser cuidadosos con las palabras y el tono con el cual se dirige al equipo. Las críticas serán constructivas y con el propósito de ayudar a sus colaboradores a mejorar en sus roles (Lara, 2023, p. 126).

Finalmente, el liderazgo transformacional centra su atención en el impacto que producen los líderes sobre sus colaboradores, siendo así, los líderes que tienen características transformacionales generan cambios en sus equipos a partir de la generación de conciencia acerca de la importancia que revisten los resultados obtenidos al realizar las tareas asignadas (Tapia y Antequera, 2020).

Los líderes influyen y comprometen a sus colaboradores en acciones conjuntas con el propósito de que trasciendan sus intereses personales sobre los objetivos organizacionales. El propósito es generar confianza, motivación, para que quienes hacen parte de la organización logren más de lo que originalmente se espera de ellos.

El liderazgo transformacional implica:

Ser conscientes de mantener el equilibrio personal, de aceptar y asumir los errores, de adquirir nuevos conocimientos, toma de decisiones adecuada, de reaccionar de la mejor manera con las emociones y estados de ánimo, de escuchar genuinamente, de saber transmitir de manera efectiva las ideas, de llevar a la cúspide el potencial de los colaboradores, de saber generar ambientes de colaboración, de confianza, de identificar y transmitir la información adecuadamente, de lograr acuerdos satisfactorios, de ver el lado positivo de los

hechos y establecer metas retadoras para sí mismo u para los demás (González *et al.*, 2015, p. 10).

## **Metodología de la Investigación**

### **Estudio de Caso Descriptivo**

El desarrollo de la presente monografía se fundamenta en el estudio de casos; de acuerdo con Cebreiro y Fernández (2004):

Por medio de este método, se recogen de manera descriptiva diferentes tipos de información cualitativa, que no se reflejan en números si no en palabras. Lo importante en esta metodología es poner de relieve episodios clave, en términos descriptivos, por medio de entrevistas, documentos, observación (p. 666).

Para este caso en particular, en el cual se hace el análisis sobre el liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, se utiliza el estudio de casos descriptivo que, según Pérez-Serrano (1994): “presenta informes detallados del fenómeno objeto de estudio sin fundamentación teórica previa, con el objeto de no guiarse por hipótesis preestablecidas y aportar información básica sobre áreas educativas no investigadas aún” (p. 7).

### **Descripción de la Organización**

La entidad financiera de la ciudad de Cali pertenece a una de las más antiguas y centenarias fundaciones del país, cuya creación fue en 1911, esto significa que lleva 112 años trabajando en Colombia, su forma legal es sociedad anónima, con sede central en la ciudad de Bogotá.

Esta centenaria Fundación, es la cabeza de un sólido grupo económico que a través de los años ha servido exclusivamente a la sociedad, impulsando procesos de desarrollo integral a través de la gestión de sus empresas y el acompañamiento a las comunidades generado oportunida-

des a quienes no las han tenido. Tiene como fundamento el compromiso de una gestión socialmente responsable, partiendo de unas funciones que garantizan bienestar para la sociedad.

Cuenta con 7.100 empleados.

Tales funciones se relacionan a continuación y se dan en el ejercicio de su negocio:

- Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores.
- Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.
- Proveer servicios financieros que contribuyen al desarrollo sostenible del país, orientados principalmente al servicio de sectores populares y medios, a la MiPy-mes y al sector de la construcción.

En 1911 nace como caja de ahorros con el objetivo de apoyar a las personas más humildes enseñándoles a ahorrar y de esta manera poder acceder a créditos. En 1991 se convirtió en Banco y en el año 1992 hizo el lanzamiento de cuentas corrientes.

Posteriormente en el año 2000 la organización emprendió su proceso de transformación para convertirse en banco comercial con la línea de crédito hipotecario y poco a poco se abrió a nuevos segmentos de negocio, como fueron consumo y pymes.

Es una entidad financiera dinámica que crece con los años, su modelo financiero es la banca social que sea de acceso fácil para todas las personas y una de las primeras en el otorgamiento de créditos de cuantías pequeñas, con el propósito de impulsar a todos los clientes en el crecimiento de sus unidades productivas.

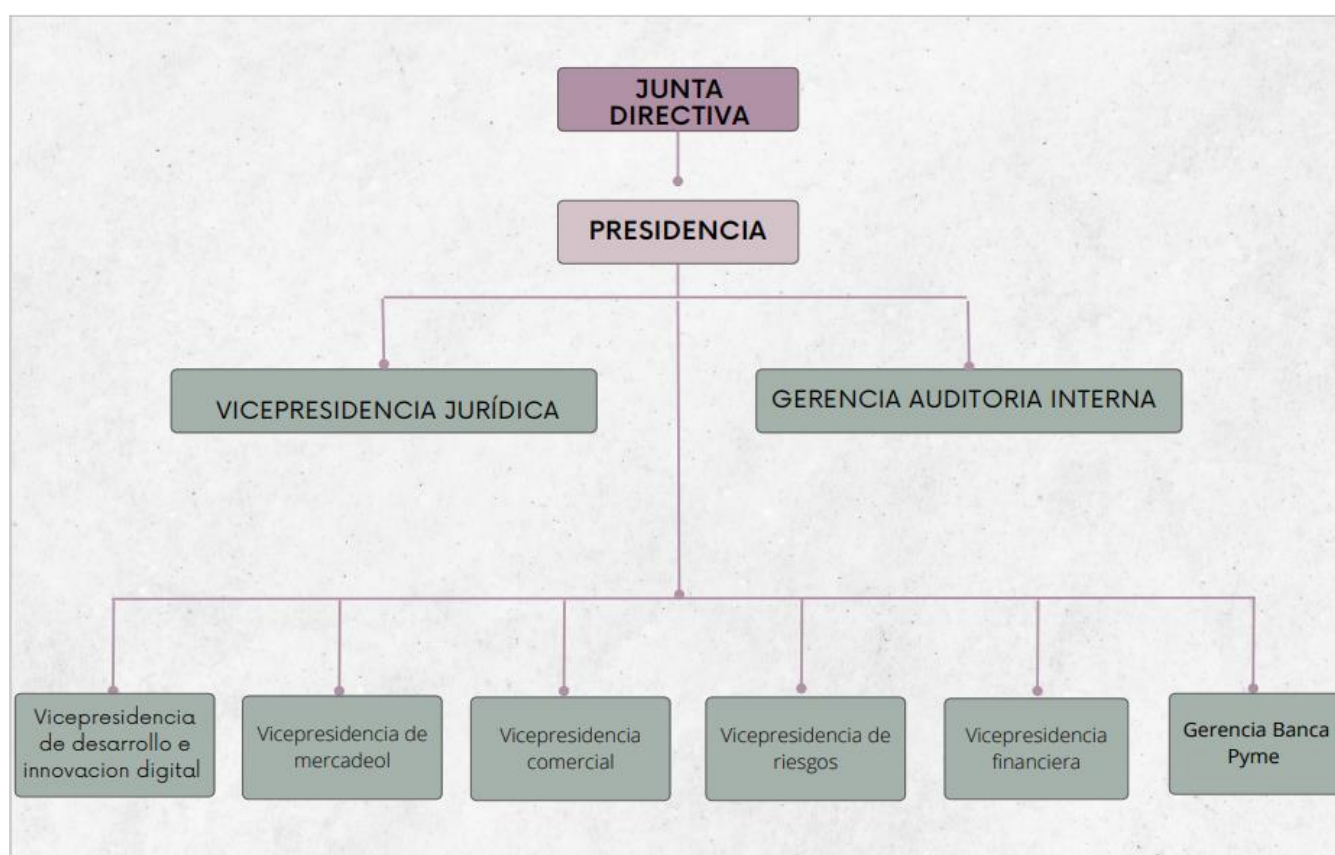
Es así como se ha orientado a la provisión de servicios financieros dirigidos a los segmentos de menores ingresos, es decir, hacia el mercado masivo, microempresarios y pequeñas y

medianas empresas; al sector inmobiliario y distintos segmentos contribuyendo al desarrollo, progreso económico y social de la comunidad.

Está compuesta por 2,4 millones de clientes activos y presencia en 778 municipios del país, con 242 oficinas, 621 cajeros automáticos propios, alianza con Servibanca 2.611 cajeros 55 máquinas multifuncionales y más de 2.682 corresponsales bancarios.

### Figura 1.

#### *Organigrama entidad financiera*



*Fuente:* elaboración propia.



## **Autoridad, Comunicación y Procesos de Liderazgo Dentro de la Entidad Financiera**

La entidad financiera busca constantemente que sus líderes ofrezcan trato equitativo, respetuoso hacia las personas que hacen parte de sus equipos, en donde uno de los principales pilares es la confianza.

Está en la constante búsqueda de ofrecer espacios seguros en los cuales las personas tengan libertad para expresarse sin temor a cuestionamientos, que puedan contribuir y dar sus mejores ideas, para que se sientan motivadas y valoradas. Esta búsqueda ha generado que los estilos de liderazgo estén evolucionando.

Para la organización es claro contar con líderes que ejerzan influencia en el compromiso de los colaboradores y dejar atrás administradores que se apoyen en la autoridad de sus cargos, es por esta razón que poco a poco se ha ido extinguiendo el concepto de líderes autocráticos.

Esta evolución, está permitiendo contar con líderes que llamen a la inspiración, que generen emociones positivas, entusiasmo por lograr cumplir los propósitos y metas establecidas, que se caractericen por tener un clima laboral adecuado, que sean percibidos como ejemplos a seguir y no alguien a quien obedecer.

A medida que la organización crece, han surgido cambios importantes en cuanto a los diferentes estilos de liderazgo que esta desea. Los líderes dedicados al control, a la supervisión, han ido evolucionando hacia líderes capaces de trabajar de manera colaborativa, inspiradores, abiertos al cambio, que se adapten a las nuevas generaciones de colaboradores, motivadores, con amplias capacidades para la comunicación.

La entidad financiera en su proceso para lograr consolidar equipos ganadores y líderes transformacionales, ha entendido que sus líderes deben tener la capacidad de comunicarse adecuadamente para llevar a sus colaboradores a sentirse en espacios seguros en los cuales puedan expresarse libremente.

Finalmente, el liderazgo es considerado por la entidad financiera como una forma de ser, con líderes que día a día crezcan profesional y espiritualmente, que no solamente deleguen responsabilidades, si no que puedan expandir su poder hacia otros con humildad y de una manera genuina por servir a los demás.

### **Análisis del Comportamiento de las Transacciones**

Según el último informe de gestión de la entidad financiera que corresponde al año 2021 tenemos:

**Figura 2.**

#### *Comportamiento transaccional*

<b>Canal</b>	<b>2021</b>
Oficinas	241
Cajeros automáticos propios	624
Máquinas multifuncionales propias	55
Cajeros automáticos alianza Servibanca	2.607
Corresponsales bancarios	2.864
<b>Total</b>	<b>6.391</b>

*Fuente:* informe de gestión 2021 entidad financiera [documento interno].

- Optimización de la plataforma física, respondiendo a los nuevos comportamientos de los Clientes.

- Promoción de una cultura multicanal entre los clientes y colaboradores, incrementando el uso y la productividad de los canales alternos a la oficina.
- Canales digitales desempeñado un papel fundamental en la transformación de la entidad, sobre una plataforma líder a escala mundial.

**Figura 3.***Comportamiento transaccionalidad 2020-2021*

Concepto	2020	2021	Var %
Clientes usando canales digitales	511.000	656.107	28%
Transacciones monetarias canales digitales	1.900.000	2.635.000	39%
Participación de transacciones digitales monetarias	18%	21%	N.A.

Fuente: informe de gestión 2021 entidad financiera [documento interno].

**Figura 4.***Estado de resultados 2021*

Estado de resultados (Cifras en millones)	Dic- 21	Dic- 20	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ingresos financieros	1.613.608	1.478.652	134.956	9,13%
Egresos financieros	201.530	310.431	-108.901	-35,08%
<b>Ingresos financieros netos</b>	<b>1.412.078</b>	<b>1.168.221</b>	<b>243.857</b>	<b>20,87%</b>
Provi.Netas del Inst. Financieros	232.408	253.300	-20.892	-8,25%
Otros ingresos	345.413	305.400	40.013	13,10%
Otros Egresos	1.213.245	1.206.276	6.969	0,58%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>311.838</b>	<b>14.045</b>	<b>297.793</b>	<b>2.120,28%</b>
Impuesto a las ganancias	7.532	1.565	5.967	381,28%
<b>Resultado neto del Ejercicio</b>	<b>304.306</b>	<b>12.480</b>	<b>291.826</b>	<b>2.338,35%</b>

Fuente: estado de resultados entidad financiera, Rendimiento del Activo (ROA) y Patrimonio (ROE): indicadores calculados sobre promedios año corrido [documento interno].

Figura 5.

*Balance general*

<b>Balance general (Cifras en miles de millones)</b>	<b>Dic- 21</b>	<b>Dic- 20</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>18.014.229</b>	<b>16.652.832</b>	<b>1.361.397</b>	<b>8,18%</b>
Efectivo y Ope. Mdo. Monetario	2.561.482	2.528.137	33.345	1,32%
Inversiones	2.427.386	2.125.134	302.252	14,22%
Cartera de créditos	11.935.071	10.867.935	1.067.136	9,82%
Cuentas por cobrar	291.445	280.372	11.073	3,95%
• Comerciales y otras	285.207	277.167	8.040	2,90%
• Partes Relacionadas y asociadas	6.238	3.205	3.033	94,63%
Activos no Ctes. Mantenedos Vta.	2.062	3.265	-1.203	-36,85%
Inv. subsidiarias, neg. Conjuntos y asociadas	85.166	141.015	-55.849	-39,61%
Propiedades y equipo de uso propio	498.992	469.363	29.629	6,31%
Propiedades de inversión	62.111	62.111	0	0%
Derechos de uso de activos	60.354	93.803	-33.449	100%
Anticipos de impuestos	67.886	63.921	3.965	6,20%
Otros activos	22.274	17.776	4.498	25,30%
<b>PASIVO</b>	<b>15.867.676</b>	<b>14.768.924</b>	<b>1.098.752</b>	<b>7,44%</b>
Inst. financieros a costo amortizado	14.405.150	13.315.603	1.089.547	8,18%
Pasivos por arrendamientos	60.464	91.757	-31.293	-34,10%
Obli. Entidades de redescuento y del exterior	121.675	105.486	16.189	15,35%
Títulos emitidos	809.819	806.871	2.948	0,37%
Pasivos por beneficios a empleados	48.805	48.112	693	1,44%
Pasivos estimados por litigios	4.706	4.568	138	3,02%
Otras provisiones	27.031	34.183	-7.152	-20,92%
Cuentas por pagar	269.062	232.949	36.113	15,50%
• Comerciales y otras	268.344	232.624	35.720	15,36%
• Entidades relacionadas y asociadas	718	325	393	120,92%
Impuesto diferido	68.866	78.965	-10.099	-12,79%
Otros Pasivos	52.098	50.430	1.668	3,31%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2.146.553</b>	<b>1.883.908</b>	<b>262.645</b>	<b>13,94%</b>

Fuente: estados de situación financiera entidad financiera [documento interno].

## **Antecedentes**

La entidad financiera de la ciudad de Cali está continuamente en la búsqueda de ambientes seguros para su talento humano, ambientes que se verán reflejados en el mejoramiento de sus niveles de eficacia, eficiencia y productividad organizacional.

En la Unidad de la Banca Pyme de la entidad financiera se observaron anteriormente comportamientos que no estaban alineados a lo que la organización deseaba en cuanto a trabajo en equipo y resultados obtenidos frente a metas deseadas. Es por esta razón que se necesitaban líderes que influyeran en sus equipos desarrollando las habilidades y competencias de sus colaboradores.

La compañía por su razón de ser requiere de líderes que cumplan los objetivos propuestos por medio de equipos con altos niveles de motivación, siendo esta la mayor razón para realizar un profundo análisis de los estilos de liderazgo que en ella pueden existir y su relación con las brechas que existen entre las metas establecidas versus las metas logradas.

## Matriz DOFA

Para la elaboración de la matriz DOFA de la entidad financiera de la ciudad de Cali, se inicia con el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, finalmente se crea la matriz con las estrategias generadas del análisis interno y externo de la organización.

### **Tabla 1.**

#### *Fortalezas*

---

Instalaciones cómodas y equipos funcionales

Buena reputación comercial

La entidad financiera tiene como atributo el ser buen comunicador

Buenas relaciones comerciales con proveedores y clientes

Sólidas relaciones entre la alta dirección y colaboradores

Entidad reconocida por prestar un excelente servicio con calidad

Compromiso de la entidad por prestar un servicio oportuno, fácil y ágil

---

*Fuente:* elaboración propia.

### **Tabla 2.**

#### *Debilidades*

---

Falta agresividad en publicidad en medios televisivos en la franja prime

Procesos lentos adaptabilidad en tecnología

Desconocimiento de todos los beneficios extralegales de la entidad por parte de los colaboradores

Gestiones administrativas inadecuadas

Líderes con brechas en el cumplimiento de los objetivos propuestos

---

*Fuente:* elaboración propia

**Tabla 3.***Oportunidades*


---

Ampliación en el portafolio de Servicios.

Expansión de la base de datos de clientes.

Mejorar procesos de capacitación para que la fuerza comercial conozca todos los beneficios de los productos.

Estrategias de actualización para atraer clientes y fidelizar los mismos

Credibilidad en los productos ofertados por la entidad

Ampliar talleres en manejo de conflictos

---

*Fuente:* elaboración propia.

**Tabla 4.***Amenazas*


---

Desaceleración de la economía

Altas tasas de interés

Medidas tributarias que desestimulan las transacciones bancarizadas

Digitalización acelerada de la industria financiera

Mercado laboral con propuestas salarios más altos que los ofrecidos actualmente

Incremento del tiempo de los usuarios en oficinas por caídas del sistema

---

*Fuente:* elaboración propia.

**Tabla 5.***Matriz DOFA*

		Fortalezas	Debilidades
De análisis interno		Instalaciones cómodas y equipos funcionales.	Falta agresividad en publicidad en medios televisivos en la franja prime Procesos lentos adaptabilidad en tecnología
		Buena reputación comercial.	Desconocimiento de todos los beneficios extralegales de la entidad por parte de los colaboradores
		La entidad financiera tiene como atributo el ser buen comunicador	Gestiones administrativas inadecuadas.
		Buenas relaciones comerciales con proveedores y clientes	Líderes con brechas en el cumplimiento de los objetivos propuestos
		Sólidas relaciones entre la alta dirección y colaboradores	Conflictos entre el área comercial y área operativa
		Entidad reconocida por prestar un excelente servicio con calidad.	Competencia con capacidades digitales desarrolladas
		Compromiso de la entidad por prestar un servicio oportuno, fácil y ágil	
De análisis externo	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	1. Ampliación en el portafolio de Servicios.	La unidad Banca Pyme cuenta con instalaciones cómodas y equipos funcionales que permiten atender más clientes y hacer la ampliación en el portafolio de Servicios.	Falta agresividad en publicidad en medios televisivos en la franja prime para dar a conocer el portafolio de Servicios.
	2. Expansión de la base de datos de clientes.	La organización goza de buena reputación comercial por lo tanto es segura y permite la expansión de la base de datos de clientes.	Procesos lentos adaptabilidad en tecnología lo que debe ampliar las posibilidades de reconsiderar de qué manera se pueda expandir la base de datos de clientes.
	3. Mejorar procesos de capacitación para que la fuerza comercial conozca todos los beneficios de los productos.		Desconocimiento de todos los beneficios extralegales de la entidad por parte de los



<p>4. Estrategias de actualización para atraer clientes y fidelizar los mismos</p> <p>5. Credibilidad en los productos ofertados por la entidad</p> <p>6. Ampliar talleres en manejo de conflictos</p> <p>7. Fortalecer capacidades digitales</p>	<p>La entidad financiera tiene como atributo el ser buen comunicador, esto quiere decir que permite Mejorar procesos de capacitación para que la fuerza comercial conozca todos los beneficios de los productos</p> <p>Tienen buenas relaciones comerciales con proveedores y clientes aspecto importante para la creación de estrategias de actualización para atraer clientes y fidelizar los mismos</p> <p>Sólidas relaciones entre la alta dirección y colaboradores que genera credibilidad en los productos ofertados por la entidad</p> <p>Entidad reconocida por prestar un excelente servicio con calidad lo que hace más exigible que la entidad amplíe espacios para talleres en manejo de conflictos</p> <p>Compromiso de la entidad por prestar un servicio oportuno, fácil y ágil de tal manera que es de suma importancia Fortalecer capacidades digitales</p>	<p>colaboradores lo cual abre una oportunidad para que se mejoren los procesos de capacitación para que la fuerza comercial conozca todos los beneficios de los productos</p> <p>Gestiones administrativas inadecuadas situación que hace que la entidad se replantee estrategias de actualización para atraer clientes y fidelizar los mismos</p> <p>Líderes con brechas en el cumplimiento de los objetivos propuestos, se debe evaluar cuál es la credibilidad en los productos ofertados por la entidad</p> <p>Conflictos entre el área comercial y área operativa situación que crea una oportunidad para ampliar talleres en manejo de conflictos</p> <p>Competencia con capacidades digitales desarrolladas situación que obliga a la entidad financiera a Fortalecer capacidades digitales</p>
Amenazas	Estrategias DA	Estrategias FA
<p>1. Desaceleración de la economía</p> <p>2. Altas tasas de interés</p> <p>3. Medidas tributarias que desestimulan las transacciones bancarizadas</p>	<p>Falta agresividad en publicidad en medios televisivos en la franja prime de tal manera que la organización debe buscar estos espacios televisivos en espacios prime más aún en entornos actuales de desaceleración de la economía.</p>	<p>Instalaciones cómodas y equipos funcionales que contribuyen a afrontar la crisis por la desaceleración de la economía</p> <p>Buena reputación comercial que favorece la venta que está contraída por las altas tasas de interés</p>

---

<p>4. Digitalización acelerada de la industria financiera</p> <p>5. Mercado laboral con propuestas salarios más altos que los ofrecidos actualmente</p> <p>6. Incremento del tiempo de los usuarios en oficinas por caídas del sistema</p>	<p>Procesos lentos adaptabilidad en tecnología que hacen la entidad busque la manera de evolucionar a pesar de las altas tasas de interés</p> <p>Desconocimiento de todos los beneficios extralegales de la entidad por parte de los colaboradores lo que hace tener colaboradores con desconocimiento de los beneficios que tiene la entidad en cuanto a auxilios educativos que pretenden que los funcionarios estén actualizados en las medidas tributarias que desestimulan las transacciones bancarizadas</p> <p>Gestiones administrativas inadecuadas que llevan al rezago de sus funcionarios en épocas actuales en las que la digitalización acelerada de la industria financiera lleva a las entidades a hacia procesos ágiles.</p> <p>Líderes con brechas en el cumplimiento de los objetivos propuestos que los hace estar en desventaja en el mercado laboral con propuestas salarios más altos que los ofrecidos actualmente</p> <p>Conflictos entre el área comercial y área operativa que generan incremento del tiempo de los usuarios en oficinas por caídas del sistema</p>	<p>La entidad financiera tiene como atributo el ser buen comunicador y brindar a los clientes información clara de las medidas tributarias que desestimulan las transacciones bancarizadas</p> <p>Buenas relaciones comerciales con proveedores y clientes que permiten robustecer en la organización los procesos para afrontar la digitalización acelerada de la industria financiera</p> <p>Sólidas relaciones entre la alta dirección y colaboradores que fidelicen a los colaboradores y así evitar que se vayan de la organización dado que el mercado laboral tiene propuestas salarios más altos que los ofrecidos actualmente</p> <p>Entidad reconocida por prestar un excelente servicio con calidad lo que permite disminuir las PQR por el Incremento del tiempo de los usuarios en oficinas por caídas del sistema</p>
--	---	---

---

*Fuente:* elaboración propia.

## **Proceso para la Recolección de la Información**

El proceso para la recolección de la información para el estudio de caso “El liderazgo como eje transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali”, inicia a través de la consulta a expertos por medio del método Delphi, considerado como un instrumento eficaz.

Se selecciona el método Delphi por ser un procedimiento eficaz (Linstone y Turoff, 1975) y sistemático que busca la recopilación de opiniones de expertos acerca de temas particulares con el propósito de incorporar dichos juicios en la configuración de los cuestionarios y obtener un consenso por medio de la convergencia de las opiniones de expertos distribuidos geográficamente (Bass, 1983; Ludwing, 1997).

El cuestionario denominado Liderazgo transformacional se diseña para conocer la percepción que tienen los colaboradores de la Unidad Banca Pyme sobre sus líderes. En este sentido, el estudio se aplica a veinte colaboradores de la unidad, que se desempeñan en los cargos de subgerente, cajero principal, asesor integral, asesor de servicios, quienes están directamente relacionados con los líderes de la entidad financiera de la ciudad de Cali.

Los resultados son obviamente las percepciones de los expertos (colaboradores). El tiempo requerido para que el cuestionario se completara fue de 30 minutos, tiempo suficiente para que los participantes no fueran presionados a dar respuestas apresuradas. Entre las ventajas obtenidas se puede mencionar que los expertos (colaboradores) geográficamente estaban concentrados en la ciudad de Cali, lo que permitió ahorro de tiempo.

## Objetivo de Investigación

Diseñar un cuestionario para conocer el impacto del liderazgo como eje transformacional en el desempeño organizacional de la Banca Pyme en una entidad financiera en la ciudad de Cali

## Herramienta y Técnica de la Recolección de Datos

Se utilizó la encuesta como técnica para el estudio de caso “El liderazgo como eje transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali”.

El cuestionario como herramienta tiene la finalidad de establecer el perfil del líder transformacional, aplicado al grupo de colaboradores de la unidad Banca Pyme, diseñado para medir conocer el grado o no de aceptación hacia los líderes en temas tan importantes como la motivación, empoderamiento, manejo de conflictos, optimismo, adaptación al cambio, y desarrollo integral, entre otros.

Se utiliza la escala de Likert que contiene preguntas concretas y permite a los colaboradores que participan en la encuesta dar respuesta con base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Para ello el cuestionario consta de cinco opciones, dos de ellas positivas, una intermedia y dos negativas como se observa en la tabla 6:

**Tabla 6.**

### *Escala de Likert*

Muy de acuerdo	Positiva
Algo de acuerdo	Positiva
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	Intermedia
Algo en desacuerdo	Negativa
Muy en desacuerdo	Negativa

*Fuente:* elaboración propia.

## Encuesta Liderazgo Transformacional y Resultados

### Población:

Para el estudio de caso la población seleccionada son los colaboradores de la unidad Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali.

La unidad Banca Pyme de la entidad financiera de la ciudad de Cali está conformada por 20 personas y para efectos del presente estudio participan en la encuesta colaboradores que ocupan los siguientes cargos: subgerentes, cajeros principales, asesores de servicio y asesores comerciales.

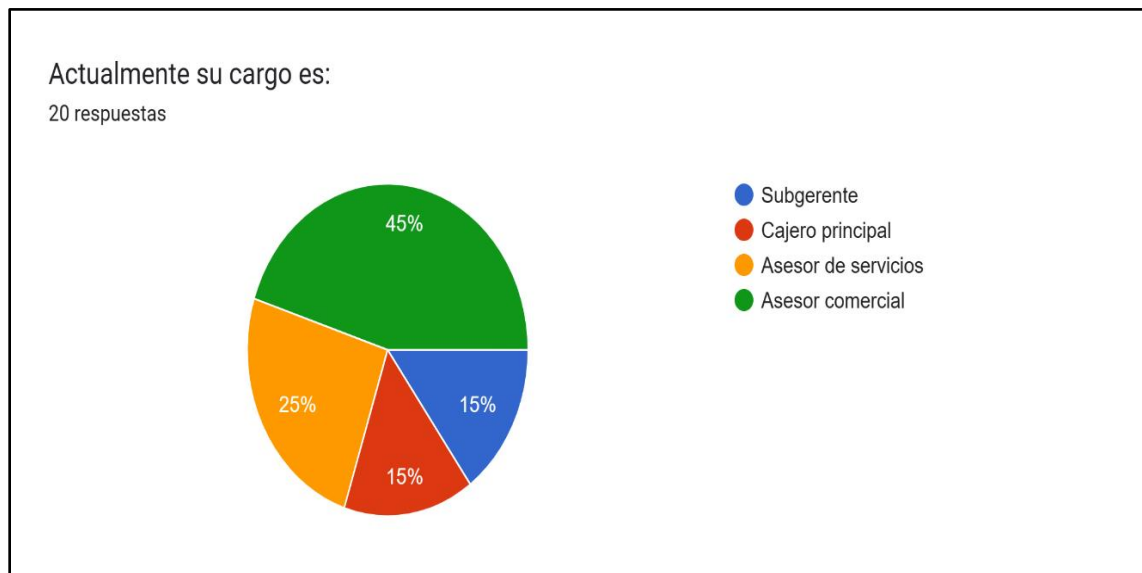
### Tabla 7.

*Número de colaboradores unidad Banca Pyme*

Cargo	Cantidad
Subgerente	3
Cajero principal	3
Asesor de servicios	5
Asesor comercial	9
Total	20

*Fuente:* elaboración propia.

Los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta Liderazgo transformacional a la unidad Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali son los siguientes, iniciando con la figura 6 que describe la distribución de cargos:

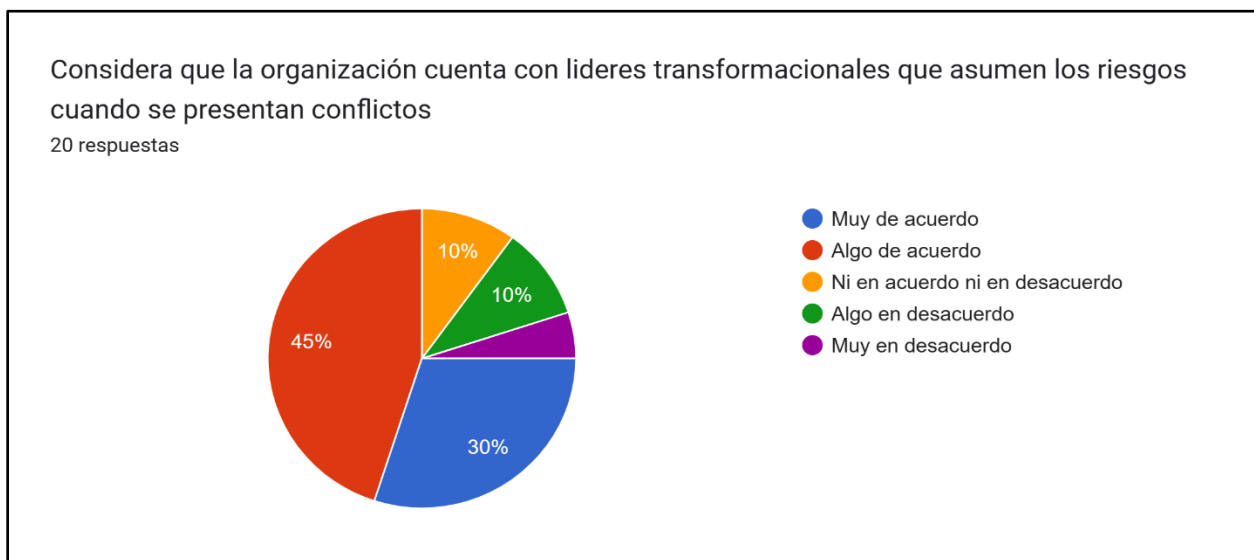
**Figura 6.***Cargos que participan en la encuesta.**Fuente: "Encuesta liderazgo transformacional" (s. f.).***Figura 7.***Pregunta 2.**Fuente: "Encuesta liderazgo transformacional" (s. f.).*

**Tabla 8***Análisis pregunta 2*

Respuestas	Número
Algo de acuerdo	9
Algo en desacuerdo	3
Muy de acuerdo	6
Muy en desacuerdo	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

*Fuente:* elaboración propia.

Como análisis a la pregunta ¿Considera que su jefe inmediato inspira a los miembros del equipo ante los cambios actuales por los que está atravesando la organización? El 45 % de los colaboradores responden: Algo de acuerdo. Lo anterior es una clara muestra de la necesidad que tienen la organización de capacitar a sus líderes en las competencias necesarias que se requieren para ser líderes inspiradores que motiven a sus equipos para afrontar los cambios estructurales actuales.

**Figura 8***Pregunta 3*

*Fuente:* “Encuesta liderazgo transformacional” (s. f.).

**Tabla 9***Análisis pregunta 3*

Respuestas	Número
Algo de acuerdo	9
Algo en desacuerdo	2
Muy de acuerdo	6
Muy en desacuerdo	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2
Total	20

*Fuente:* elaboración propia.

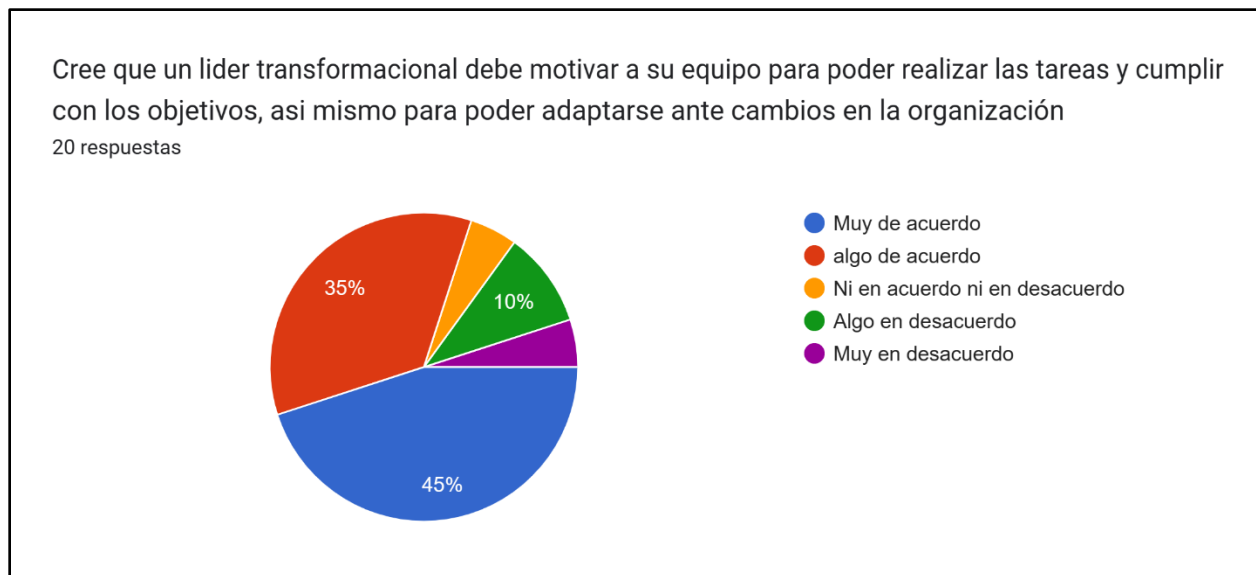
Análisis a la pregunta ¿Considera que la organización cuenta con líderes transformacionales que asumen los riesgos cuando se presentan conflictos? El 45 % de los colaboradores responden: Algo de acuerdo. La tendencia que arroja la encuesta muestra la tendencia que tienen la



unidad banca pyme de contar con líderes autónomos que tomen decisiones y resuelvan diariamente los conflictos dentro de la unidad, actuando responsablemente y pensando en el bien de su equipo y de la compañía.

### Figura 9

#### Pregunta 4



Fuente: “Encuesta liderazgo transformacional” (s. f.).

### Tabla 10.

#### Análisis pregunta 4

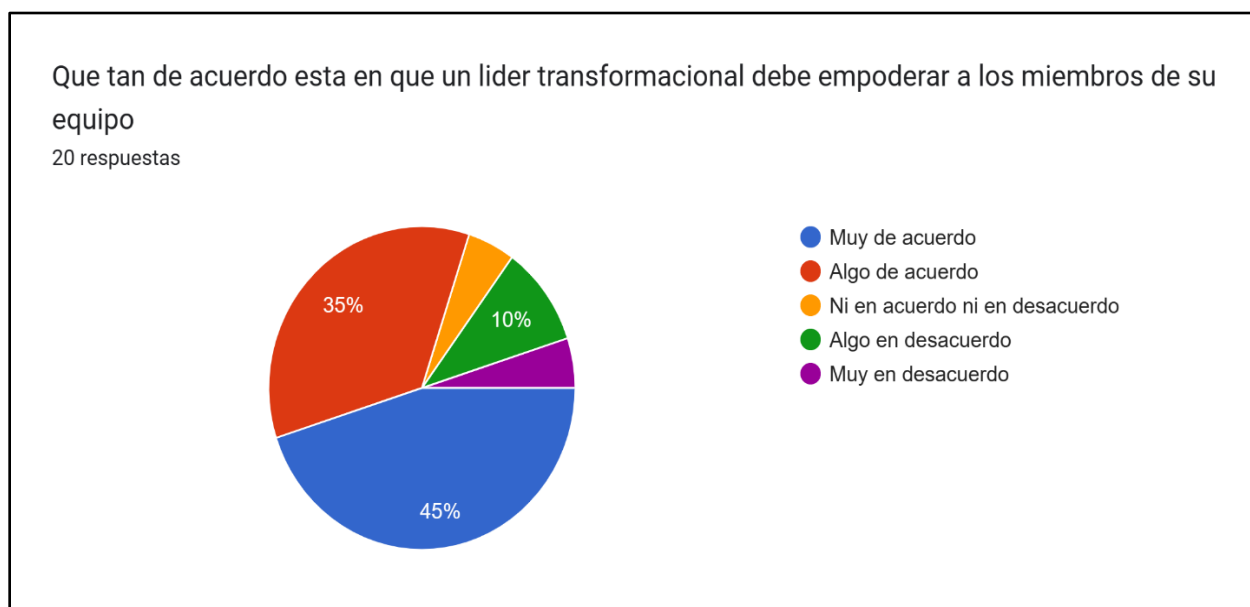
Respuestas	Número
Algo de acuerdo	7
Algo en desacuerdo	2
Muy de acuerdo	9
Muy en desacuerdo	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1
Total	20

Fuente: elaboración propia.

Análisis a la pregunta ¿Cree que un líder transformacional debe motivar a su equipo para poder realizar las tareas y cumplir con los objetivos, así mismo para poder adaptarse ante cambios en la organización? El 45 % de los colaboradores responden: Muy de acuerdo. Es verdaderamente una necesidad dado el contexto de la industria financiera que es cambiante y dinámica, contar con líderes que asuman riesgos y piensen en el futuro, esta puede ser la clave para llegar al éxito y de acuerdo con lo que muestra la encuesta es una necesidad para la unidad Banca Pyme.

### Figura 10

#### Pregunta 5



Fuente: “Encuesta liderazgo transformacional” (s. f.).

**Tabla 11***Análisis pregunta 5*

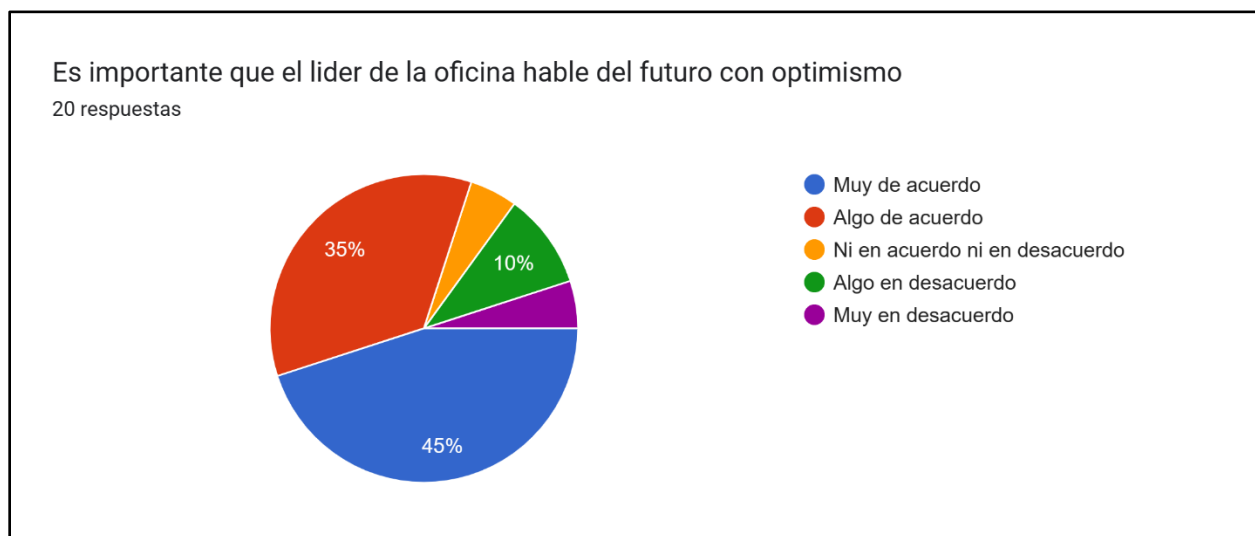
Respuestas	Número
Algo de acuerdo	7
Algo en desacuerdo	2
Muy de acuerdo	9
Muy en desacuerdo	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

*Fuente:* elaboración propia.

Análisis a la pregunta ¿Qué tan de acuerdo está en que un líder transformacional debe empoderar a los miembros de su equipo? El 45 % de los colaboradores responden: Muy de acuerdo. La percepción del equipo es que los líderes transformacionales en la unidad Banca pyme deben contagiar la pasión por el trabajo y deben hacer que el equipo a cargo se sienta incluido y motivado. Líderes capaces de inspirar cambios positivos, entusiastas para que cada persona a su cargo pueda lograr el éxito.

**Figura 11**

## Pregunta 6



Fuente: “Encuesta liderazgo transformacional” (s. f.).

**Tabla 12.***Análisis pregunta 6*

Respuestas	Número
Algo de acuerdo	7
Algo en desacuerdo	2
Muy de acuerdo	9
Muy en desacuerdo	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1
Total	20

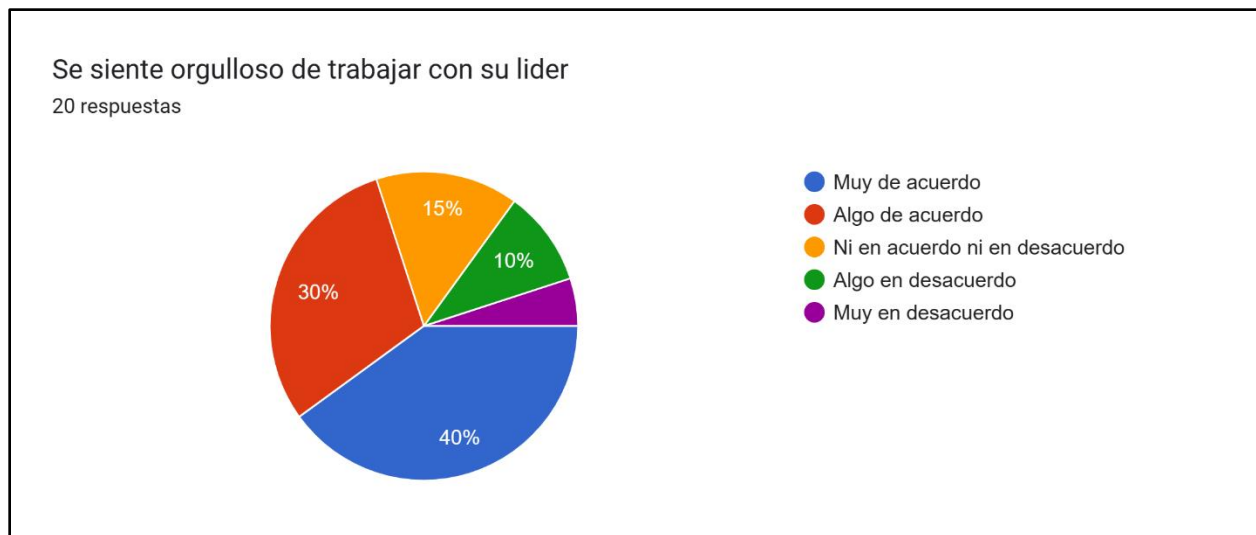
Fuente: elaboración propia.

Análisis a la pregunta ¿Es importante que el líder de la oficina hable del futuro con optimismo? El 45 % de los colaboradores responden: Muy de acuerdo. De la actitud del líder depende la del equipo y, por tanto, el logro de los resultados. Para los colaboradores de la banca

Pyme un líder optimista tiene la capacidad de afrontar la realidad y los cambios estructurales de manera creativa, innovadora y transformadora, que finalmente traerá como consecuencia actuar con flexibilidad ante los hechos adversos

## Figura 12

### Pregunta 7



Fuente: “Encuesta liderazgo transformacional” (s. f.).

## Tabla 13

### Análisis pregunta 7

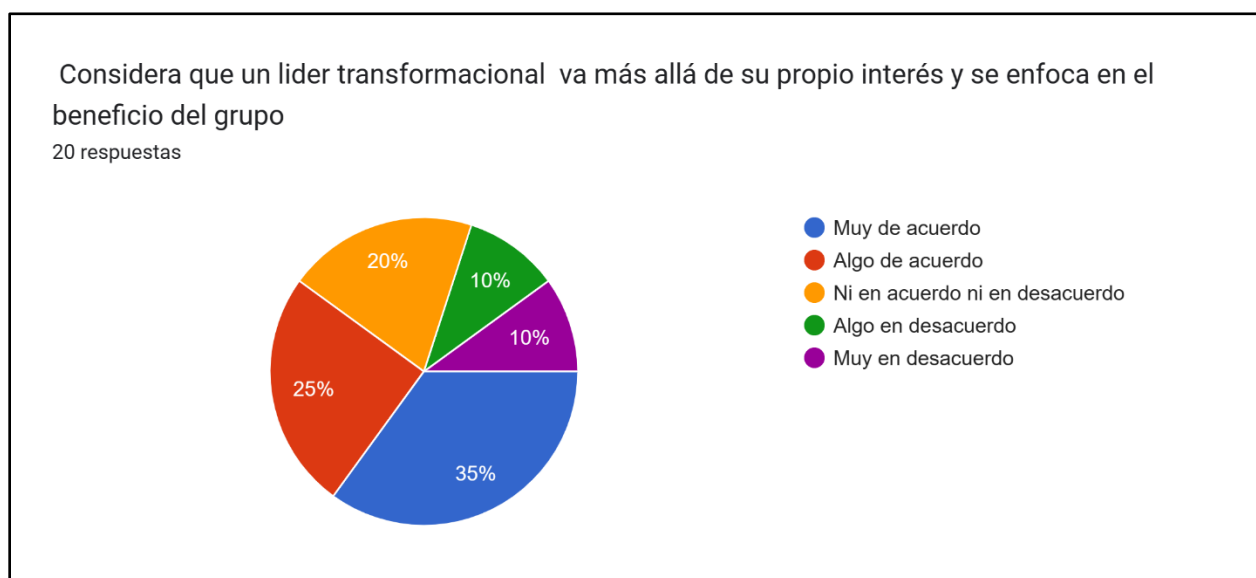
Respuestas	Número
Algo de acuerdo	6
Algo en desacuerdo	2
Muy de acuerdo	8
Muy en desacuerdo	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
Total muestra	20

Fuente: elaboración propia.

Análisis a la pregunta ¿Se siente orgulloso de trabajar con su líder? El 40 % de los colaboradores responden: Muy de acuerdo. De las 20 personas encuestadas, se sienten orgullosas 8, por lo tanto, es un claro mensaje de la necesidad que tiene la entidad financiera de trabajar y fortalecer a sus líderes a construir lazos sociales en el equipo, a formar líderes honestos, justos y diligentes.

### Figura 13

#### Pregunta 8



Fuente: “Encuesta liderazgo transformacional” (s. f.).

### Tabla 14

#### Análisis pregunta 8

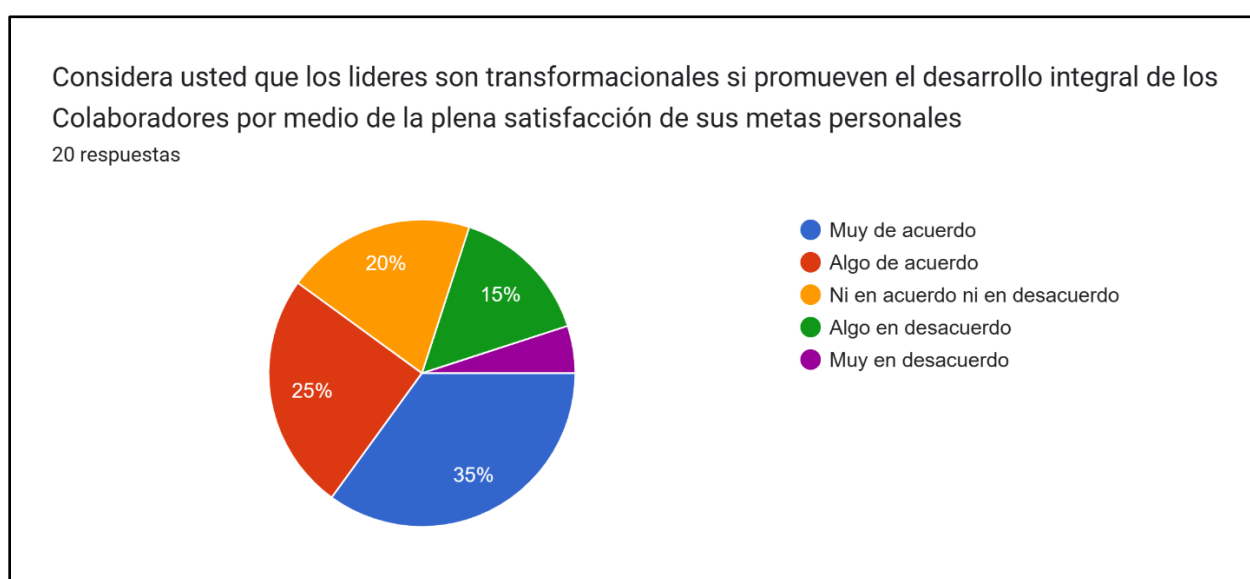
Respuestas	Número
Algo de acuerdo	5
Algo en desacuerdo	2
Muy de acuerdo	7
Muy en desacuerdo	2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4
Total	20

Fuente: elaboración propia.

Análisis a la pregunta ¿Considera que un líder transformacional va más allá de su propio interés y se enfoca en el beneficio del grupo? El 35 % de los colaboradores responden: Muy de acuerdo. Este ítem muestra una desviación a los objetivos propuestos por la organización en cuanto a liderazgo, pues se pretende contar con líderes desprovistos de todo interés particular para enfocarse en los intereses del colectivo.

### Figura 14

#### Pregunta 9



Fuente: “Encuesta liderazgo transformacional” (s. f.).

### Tabla 15

#### Análisis pregunta 9

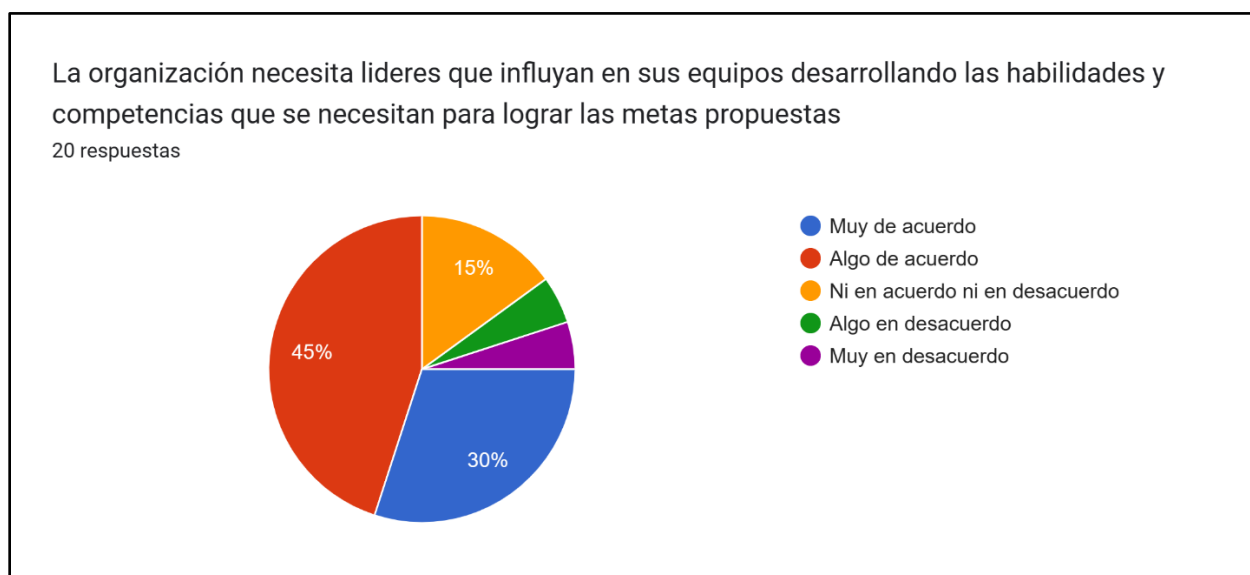
Respuestas	Número
Algo de acuerdo	5
Algo en desacuerdo	3
Muy de acuerdo	7
Muy en desacuerdo	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4
Total	20

Fuente: elaboración propia.

Análisis a la pregunta ¿Considera usted que los líderes son transformacionales si promueven el desarrollo integral de los Colaboradores por medio de la plena satisfacción de sus metas personales? El 35 % de los colaboradores responden: Muy de acuerdo, pues identifican que un líder transformacional es aquel que siente un interés genuino por el bienestar de los que hacen parte de su equipo y los apoyan para que alcancen su crecimiento personal y laboral y logren obtener sus metas.

### Figura 15

#### Pregunta 10



Fuente: “Encuesta liderazgo transformacional” (s. f.).

### Tabla 16

#### Análisis pregunta 10

Respuestas	Número
Algo de acuerdo	9
Algo en desacuerdo	1
Muy de acuerdo	6
Muy en desacuerdo	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
Total	20

Fuente: elaboración propia.



Análisis a la pregunta ¿La organización necesita líderes que influyan en sus equipos desarrollando las habilidades y competencias que se necesitan para lograr las metas propuestas? El 45 % de los colaboradores responden: Algo de acuerdo. La entidad financiera necesita crear conciencia en los colaboradores con respecto a que en equipo y confiando en sus líderes van a poder desarrollar las habilidades y competencias necesarias para cumplir las metas propuestas.

Al efectuar la revisión de la matriz DOFA y la encuesta a los colaboradores se tienen hallazgos que llevan a considerar que los líderes que pertenecen a la Banca Pyme están llamados a ser generadores de cambios en la organización.

La entidad financiera tiene metas establecidas, por medio de la cuales desea obtener rentabilidad y permanencia en el tiempo, es por ello por lo que el proceso de liderazgo es el medio para que el grupo de colaboradores hagan propias esas metas, logrando de esta manera ventajas competitivas y el éxito organizacional.

Este proceso entre líderes y equipos de trabajo en la Banca Pyme de la entidad financiera, se ha ido implementando en los dos últimos años y con mayor intensidad a raíz de la pandemia que sacudió a la humanidad en el año 2020. Esto generó la necesidad de contar con líderes que influyeran positivamente a sus equipos, comunicando adecuadamente las ideas para lograr la aceptación de éstas ante los seguidores o colaboradores, es de suma importancia para la entidad contar con líderes influyentes.

A través de los líderes de la entidad financiera ha sido posible el desarrollo de habilidades y competencias en los colaboradores, lo que ha significado desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño para el logro de los objetivos propuestos. ¿Pero que ha hecho posible este desarrollo de equipos de alto desempeño? La organización cuenta con líderes que influyen positivamente a

sus seguidores para que estos piensen no solo en los intereses propios si no en los de la entidad financiera por medio de una visión compartida.

El liderazgo en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali logra que los colaboradores hagan lo que es ético y de beneficio para la organización. Son personas que han ido en constante evolución y adaptación a los acelerados cambios en los procesos de los dos últimos años, logran adaptarse a los entornos competitivos y globales de una manera acertada.

Los resultados que se obtienen por medio de la implementación del liderazgo como eje transformacional en una organización financiera de la Banca Pyme en la ciudad de Cali durante los últimos dos años, son la influencia e impacto de los líderes hacia sus grupos de colaboradores por medio la transmisión de mensajes inspiradores y de alto impacto, demostrando que el mejor mensaje de un líder es el ejemplo.

Los colaboradores de la entidad financiera se identifican con líderes transformacionales que con su ejemplo influyen más que con las palabras, los equipos son modelados de acuerdo con el comportamiento del líder que a su vez ofrece la mejor versión de sí mismo con el propósito de que sus seguidores se vean reflejados en ellos y avancen juntos hacia lo que la entidad requiere.

En el transcurso de los dos últimos años ha sido notorio el crecimiento que cada líder transformacional ha dado a los equipos a su cargo, por medio de conversaciones poderosas que han permitido conocer que inspira a cada uno y si no es posible este conocimiento, es labor del líder motivar a que los seguidores construyan sus propósitos y para los que tienen definido que los mueve, afianzar sus convicciones.

También se debe mencionar que los líderes que logran grandes motivaciones y transformaciones en sus seguidores en la entidad financiera, ofrecen discursos que van desde la coherencia de las acciones. Esto significa que las palabras que brindan los líderes tienen sincronía con sus acciones diarias. Lo que al final hace que sus seguidores sientan más deseos de seguirlos por su coherencia.

Se resalta en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, que cuentan con líderes transformacionales creativos, dados los cambios que los tiempos actuales demandan, ellos están llamados a ser inspiradores y acompañar a sus equipos en los procesos para adoptar los mencionados cambios.

La Entidad financiera por medio del liderazgo transformacional, guía a sus líderes para que inspiren e inviten a sus equipos, ya que, ante épocas de grandes cambios, puedan desarrollar las competencias necesarias que los fortalezcan ante las adversidades del mercado y situaciones fortuitas, encontrando soluciones que les permitan lograr los objetivos propuestos.

El crecimiento de estos líderes transformacionales se ha ido potencializando por medio del desarrollo de sus habilidades y competencias, algo en lo que la entidad viene trabajando arduamente en los últimos dos años, formando líderes intuitivos, reflexivos, que saben manejar las emociones de sus seguidores y formulan estrategias de alto impacto para llevar a la organización al logro de sus objetivos propuestos y su permanencia en el tiempo.

Otro de los elementos importantes en este liderazgo transformacional es la capacidad de incentivar la voluntad para hacer las tareas y la motivación en los equipos. Los líderes de la Banca Pyme de la entidad financiera están atentos a lo que ocurre en los entornos y visualizan las situaciones de alto impacto de manera distinta, con la capacidad de reaccionar y actuar para seguir avanzando al estado deseado propuesto por la entidad.

Se puede determinar que el liderazgo transformacional hace parte de la cultura organizacional de la entidad financiera, destacando que este tipo de liderazgo ha sido el más adecuado para ayudarla en su transformación ante los grandes cambios que se han vivido los últimos años. Cuenta con líderes que logran gran aceptación de sus colaboradores, que a su vez se sienten con gran motivación a trabajar de mejor manera y a superar los objetivos propuestos.

Se puede mencionar que el impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali es demostrable con equipos orientados al logro, superando los propósitos establecidos por la organización. Este tipo de liderazgo contribuye en los procesos de cambio que está atravesado la entidad financiera, por medio de personas que están al frente de cargos de liderazgo que saben comunicar, tienen una visión clara, que inspiran al compromiso, personas que inspiran confianza y llevan a los equipos de trabajo a ir más allá de sus propias expectativas.

Al determinar la estrategia del liderazgo como eje transformacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad y sus resultados empresariales, se demuestra que desde el momento de su implementación empieza a bajar la alta rotación de personal que la entidad venía presentando, las metas empresariales están cada vez más cerca de cumplirse mes a mes, por lo tanto la rentabilidad es favorable, las evaluaciones de clima laboral incrementan en su calificación positiva, los colaboradores sienten libertad para poder expresar sus ideas y puntos de vista.

Estos logros se han obtenido con estrategias que se deben seguir implementando y manteniendo en el tiempo, como son la formación de líderes carismáticos, influyentes, que inspiren a lograr e ir más allá de lo que los colaboradores se proponen, con visión de futuro que puede compartirse sin límites.

La entidad debe seguir en el esfuerzo de contar y formar a líderes que sean capaces de crear compromiso con la visión de la organización y sus objetivos comunes, que para ellos sean importantes las emociones, que los muevan los valores, generando conciencia de ir más allá de los intereses personales por el bien del equipo en general. El líder transformacional de la Banca Pyme de la entidad financiera es inspirador y logra el compromiso de todos con la organización.

La propuesta para la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali consiste en seguir implementando el estilo de liderazgo transformacional para lograr grandes impactos en los colaboradores, el desarrollo de equipos de alto rendimiento que se enfocan en la búsqueda de objetivos con un mismo fin, que serán el resultado del éxito de la organización.

Observando la dinámica de las circunstancias actuales en cuanto a los cambios globales de las economías y exigencias que ello conlleva, la Banca pyme de la entidad financiera debe procurar la continua capacitación y formación que vaya acorde a sus necesidades y estar alineados al ritmo que marca la globalización, es por esto que los responsables de liderar estos cambios están desarrollando en la organización las competencias y habilidades que les permiten influir y dirigir, logreando que sus colaboradores los sigan de forma voluntaria.

La organización debe seguir liderando el clima organizacional que la caracteriza, por medio de líderes transformacionales que motivan y logran obtener altos niveles de desempeño en sus colaboradores, que ayudan a que quienes hacen parte de los equipos de trabajo exploten sus propias habilidades para cumplir las metas propuestas.

El liderazgo transformacional debe seguir siendo esa estrategia que le da valor agregado a la Unidad de Banca Pyme, haciéndolos más competitivos en la industria financiera. La competitividad actual de los mercados hace que la entidad cuente con colaboradores que desarrollen las

ventajas competitivas necesarias para permitir que la organización permanezca a través del tiempo.

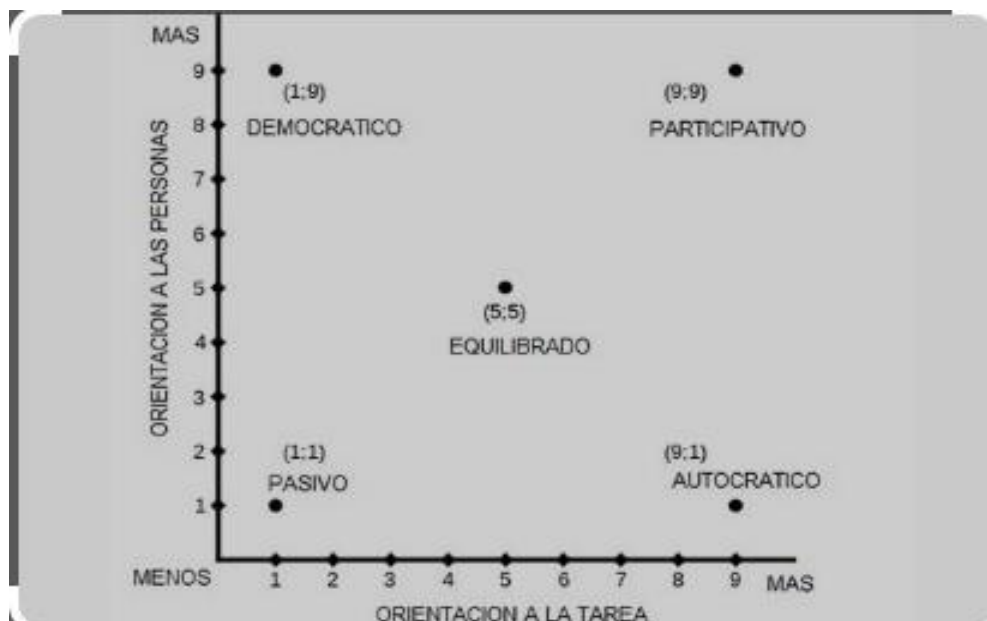
El líder transformacional de la Banca Pyme de la entidad financiera mantendrá líneas de comunicación siempre abiertas para sus colaboradores, para asegurar que se compartan ideas nuevas, que se reflejan finalmente en la creación de productos y de servicios de impacto novedoso. Estos canales de comunicación van a permitir que los líderes realicen un reconocimiento directo, motivando y fomentando la productividad en sus equipos.

Finalmente, la entidad financiera debe seguir el camino que hace dos años se trazó con el firme propósito y convicción de que, sus líderes transformacionales transmitirán confianza y respeto a sus equipos, transmitiendo su motivación y pasión que conllevará a obtener la permanencia en el tiempo de la entidad y colaboradores proactivos y comprometidos con la organización.

### **Test de Estilos de Liderazgo, Modelo Managerial Grid Blake y Mouton**

Teniendo en cuenta la evolución de los diferentes estilos de liderazgo, se aplicó una teoría de liderazgo clásico que centra básicamente su análisis en las conductas de líderes. El Grid gerencial de Blake y Mouton o malla gerencial, identificando el grado en que un líder se centra; de este se derivan criterios orientados a las personas o a las tareas y resultados, donde se identifican cinco estilos de liderazgo.

**Figura 16** *Rejilla gerencial de Blake and Mouton*



*Fuente:* “Grid gerencial de Blake y Mouton” (2023).

La figura representa, el criterio orientado a las personas sobre el eje vertical, y el orientado a las tareas el eje horizontal; los rangos van de menos a más de 1 a 9 respectivamente, las combinaciones establecen cinco estilos de liderazgo así:

- 1.1 Pasivo: en los rangos de menor puntuación sobre ambas orientaciones; personas y tareas.
- 9.1. Autocrático: se encuentra en los rangos de mayor puntuación en la orientación a las tareas y mínimo a la orientación por las personas.
- 1.9. Democrático: rangos de máxima puntuación en la orientación por las personas y mínima en la orientación a las tareas.
- 5.5. Equilibrado: está en los rangos intermedios en ambas orientaciones, personas y tareas.
- 9.9. Participativo: ubicados en los rangos máximos en ambas orientaciones, personas y tareas.

Aplicando un cuestionario sobre estilos de liderazgo se puede valorar y establecer una posición de liderazgo en la unidad Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, la cual es la base de la presente monografía.

El Grid gerencial de Blake y Mouton pone en consideración el estilo de liderazgo, y los efectos en la productividad y motivación del equipo de trabajo. La orientación a las personas representa el grado en que un líder pone en consideración las necesidades, los intereses y el desarrollo personal de los integrantes de un equipo de trabajo, en la realización de una tarea determinada.

La orientación a los resultados representa el grado en que un líder centra sus consideraciones en los objetivos específicos, la eficiencia y la productividad en la realización de una tarea. Se aplicó un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas.

El resultado indica el estilo de líderes, orientados más a tareas o a las personas.

El desarrollo del cuestionario se realiza contestando a cada pregunta asignándole un valor de 0 a 5, siendo 0 el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre.

### **Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton**

El cuestionario contiene una lista de preguntas acerca de la conducta de un líder, para lo cual cada colaborador debe leer cuidadosamente, luego utilizando la escala indicada decide cual conducta aplica mas según sus criterios personales.



**Tabla 17***Escala Test Grid*

Descripción	Calificación
Nunca	0
A veces	1,2,3
Siempre	4,5

*Fuente:* elaboración propia.

**Población:**

Para el estudio de caso la población seleccionada son los colaboradores de la unidad Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, conformada por 20 personas. El test respectivo fue aplicado a la totalidad de los colaboradores de unidad objeto de estudio detallada en la tabla 18.

**Tabla 18.***Número colaboradores Banca Pyme*

Cargo	Cantidad
Subgerente	3
Cajero principal	3
Asesor de servicios	5
Asesor comercial	9
Total, Colaboradores	20

*Fuente:* elaboración propia.

Las calificaciones de los tests aplicados obtenidas en cada respuesta se agruparon por pregunta realizando un promedio y obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 19***Calificaciones resultado Test Blake y Mouton*

<b>PREGUNTAS ORIENTADAS A LAS PERSONAS</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>TOTAL</b>
RESPUESTAS	2	3	3	4	1	3	4	3	3	26
<b>PREGUNTAS ORIENTADAS A LAS TAREAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>TOTAL</b>
RESPUESTAS	2	4	4	4	4	4	3	4	4	33

*Fuente:* elaboración propia.

Posteriormente y como parte de la aplicación del test y para conocer los resultados se debe multiplicar la respuesta por 0.2, obteniendo los siguientes resultados

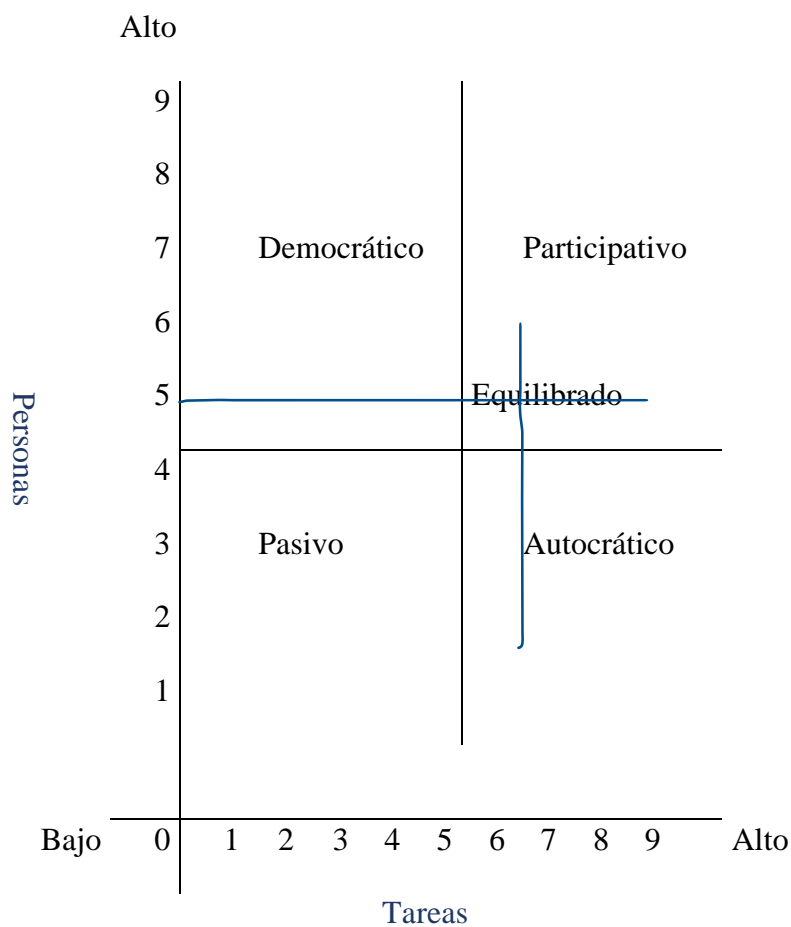
**Tabla 20.***Resultados aplicación Test Blake y Mouton*

		<b>Total</b>
Personas	26	5,2
Tareas	33	6,6

*Fuente:* elaboración propia.

**Figura 17.**

*Resultado estilo de liderazgo Test Blake y Mouton*



*Fuente:* elaboración propia.

Como resultado de la aplicación del test en la unidad Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, se observa la gestión que realiza la oficina y está en un nivel casi intermedio de liderazgo, una inclinación positiva en el cuadrante participativo, gestión intermedia en la orientación a personas y a tareas. Se deduce que los líderes cumplen con las normas, políticas y procedimientos estrictos, es un estilo de liderazgo donde el interés es casi equilibrado.

La unidad Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, base del presente estudio tiene una gestión de equipo según el modelo de Blake y Mouton, con un estilo de liderazgo eficiente, mostrando a líderes interesados por su trabajo y por los colaboradores de sus equipos de trabajo.

Comprometidos con la misión, visión y objetivos de la organización, motivan al personal, trabajan de manera ardua, para lograr que los colaboradores se comprometan y se esfuercen por brindar resultados excelentes.

## Conclusiones

El nivel de impacto del liderazgo como eje transformacional en el desempeño organizacional de la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali, es alto, teniendo en cuenta que es una organización con colaboradores orientados al resultado, y que conocen claramente los objetivos y metas que la organización tiene diseñadas y son transmitidas de forma adecuada por medio de sus líderes ya que están preparados para mantener una comunicación eficaz, líderes que saben lo que sus seguidores necesitan en cuanto al desarrollo de sus habilidades y competencias.

Teniendo en cuenta la revisión literaria, es conveniente realizar futuros estudios que complementen y determinen la repercusión que tiene el estilo de liderazgo en variables que impactan organizacionalmente, así como la innovación, la cultura organizacional, el desempeño, etc., aspectos que son influenciados directamente por el estilo de liderazgo que realizan los directivos sobre los colaboradores.

La revisión bibliográfica de liderazgo en cuanto a su enfoque transformacional y su impacto en el desempeño organizacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad de Cali permitió comprender la evolución de las teorías del liderazgo desde sus orígenes. También facilitó el análisis de cómo el comportamiento de líderes transformacionales tiene un alto impacto en el compromiso organizacional ya que este estilo de liderazgo acerca a las organizaciones al logro de los objetivos propuestos.

Los resultados de la implementación del liderazgo como eje transformacional en una organización financiera de la Banca Pyme en la ciudad de Cali durante los últimos dos años, co-

responde al desempeño y compromiso de líderes que además del resultado, velan por la evolución y desarrollo de sus colaboradores, que se preocupan por motivar genuinamente a sus equipos, alineados con los valores deseados por la organización.

La estrategia del liderazgo como eje transformacional en la Banca Pyme de una entidad financiera en la ciudad y sus resultados empresariales, marca la ruta para las futuras generaciones de líderes y seguidores, siendo este liderazgo una práctica que transforma y empodera a las personas para que su desempeño esté por encima de sus expectativas, para que surja en ellos conciencia de ir más allá de sus propios intereses y piensen en los intereses de la entidad y en el bien común para todos. Esta estrategia crea líderes con carisma y habilidades en desarrollo de personas, que son modelo para sus equipos, que provocan inspiración y promueven lazos de confianza, logrando el cumplimiento de los objetivos propuestos que harán que la entidad sea reconocida a través del tiempo por su adecuado clima laboral.

Podemos además concluir que para futuras elaboraciones de trabajos académicos relacionadas con el liderazgo, es indispensable identificar los estilos de liderazgo en la organización mencionada, con una participación activa de todas las áreas de la empresa, con el fin de intensificar y verificar las apreciaciones de los colaboradores a analizar, para el caso teniendo en cuenta que las unidades de entidades bancarias en el país es amplia, se podrían aplicar en temas de investigación en diferentes sucursales, con el fin de realizar análisis de comparación que permitan conocer la realidad integral sobre el estilo de liderazgo preeminente y sus efectos en el cumplimiento global de las entidades.

## Referencias

- Aguilar-Barojas, S., (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. M. (1983). *Organizational decision making*. R. D. Irwin.
- Cebreiro, B. y Fernández, M. C. (2004). Estudio de casos. En F. Salvador, J. L. Rodríguez y A. Bolívar (Dir.), *Diccionario enciclopédico de didáctica*. Aljibe.
- Chambilla, B. (2017). *Estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la institución educativa Rafael Diaz, Moquegua 2017*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.
- Clavijo, P. A. (2020). *Instrumento guía para información de efectos bancarios*. [Trabajo de grado]. Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.
- De la Sota, M., Cabrera-Vargas, M. y Zainos-García, E. (2022). Liderazgo personalista integral. Un modelo para el liderazgo en las organizaciones. *Empresa y Humanismo*, 25(2), 43-73. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/42725>.
- Encuesta liderazgo transformacional (s. f.). <https://forms.gle/6LuX1A1D9MbNSCqf8>.
- González, E., Carrión-García, A. y Palacios-Marqués, D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM. *Investigación Administrativa*, 44(116), 10-24.
- Grid gerencial de Blake y Mouton (2023). *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/grid-gerencial-blake-y-mouton/>.

- Kelloway, E., Turner, N., Barling, J. y Loughlin, C. (2012). Liderazgo transformacional y bienestar psicológico de los empleados: el papel mediador de la confianza de los empleados en el liderazgo. *Trabajo y estrés. Estrés Laboral*, 26(1), 39-55.
- Lara, H. (2023). *Transformando equipos, liderando con excelencia*. Letrame.
- Los cinco grandes rasgos de la personalidad según Goldberg (s. f.). <https://educoway.com/los-5-grandes-rasgos-de-la-personalidad-segun-goldberg/>.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35(5) 1-4.
- Muñoz, L. V. (2020). Retos a los que se enfrentan los líderes de cambio. <https://core.ac.uk/download/pdf/323366994.pdf>.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: theory and practice* (2.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
- Pérez-Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. La Muralla.
- Perilla-Toro, L. y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Pico, L. y Yagual, R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 28-37.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. y Kedhar-nath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness



and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.

Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A. y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62-67.

Tapia, Z. C. y Antequera, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Ad-Gnosis*, 9(9), 119-134.

Varela, N. y Marín, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 13(22), 85-101.

Vásquez, M. P., Inostroza, R. y Acosta, H. (2021) Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional. Trabajadores *millennials* en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17.

## Anexos

### Anexo A.

#### *Encuesta liderazgo transformacional*

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos que permitirán realizar un perfil correcto de liderazgo transformacional. En virtud de lo anterior, se le agradecerá de forma especial su colaboración para responder las preguntas que se encuentran a continuación.

Damos claridad que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo y discreción.

1. Actualmente su cargo es:
  - Subgerente
  - Cajero principal
  - Asesor de servicios
  - Asesor comercial
  
2. ¿Considera que su jefe inmediato inspira a los miembros del equipo ante los cambios actuales por los que está atravesando la organización?
  - Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  
3. ¿Considera que la organización cuenta con líderes transformacionales que asumen los riesgos cuando se presentan conflictos?
  - Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo

- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
4. ¿Cree que un líder transformacional debe motivar a su equipo para poder realizar las tareas y cumplir con los objetivos, así mismo para poder adaptarse ante cambios en la organización?
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
5. ¿Qué tan de acuerdo está en que un líder transformacional debe empoderar a los miembros de su equipo?
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
6. ¿Es importante que el líder de la oficina hable del futuro con optimismo?
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo

- Muy en desacuerdo
7. ¿Se siente orgulloso de trabajar con su líder?
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
8. ¿Considera que un líder transformacional va más allá de su propio interés y se enfoca en el beneficio del grupo?
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
9. ¿Considera usted que los líderes son transformacionales si promueven el desarrollo integral de los colaboradores por medio de la plena satisfacción de sus metas personales?
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo

10. ¿La organización necesita líderes que influyan en sus equipos desarrollando las habilidades y competencias que se necesitan para lograr las metas propuestas?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**Anexo B.***Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton*

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible. Damos claridad que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo y discreción.

**Tabla Anexo B.**

	Detalle	Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias						
2	Nada es mas importante que completar un objetivo/tarea						
3	Monitoreo muy de cerca la duracion de las tareas para asegurarme que seran completadas a tiempo						
4	Me gusta ayudar a los demas a realizar nuevas tareas o procedimientos						
5	Entre mas desafiante es la tarea, mas lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situacion o tarea compleja que ha sido completada me aseguro de todos los detalles						
8	Me es facil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo						
9	Disfruto leyendo articulos, libros o revistas acerca de capacitacion, liderazgo y psicologia, y luego lo pongo en practica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mi.						
14	No hay nada mas importante que desarrollar un gran equipo de trabajo						
15	Me gusta analizar problemas						
16	Respeto los limites de los demas						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza						
18	Disfruto leyendo articulos, libros y revistas acerca de mi profesion y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						