

**EFFECTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS OFICIALES EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA**



**AUTOR**

**SERGIO DANIEL POVEDA ORTEGA**

**Código del Estudiante: d0105651**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

**08 OCTUBRE 2019**

## Tabla de Contenido

1. Introducció	3
2. Factores de Deserció en la educació Superior	8
2.1 Factor Socio-económico	9
2.2 Factor Académico	9
2.3 Factor Familiar	9
2.4 Factor Institucional	9
3.Revisió de la Literatura Liderazgo Transformacional	10
3.1 Teoría del Liderazgo Transformacional	11
4. Conclusiones	14
5. Referencias	17

## **EFFECTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OFICIALES EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA**

### **1. Introducción**

El propósito del presente ensayo es resaltar las condiciones laborales de los oficiales la cual laboran en instituciones educativas de formación del Ejército Nacional, por eso es importante destacar los efectos del liderazgo: la preparación académica, experiencia certificada, gerencia de la aula de clase, las actitudes y comportamientos del cuerpo de docentes en sus diferentes tipos de contratación (Tiempo Completo, Medio tiempo y hora cátedra), así como la influencia que tiene la dirección regional dentro de estas variables, utilizando información propia de la institución en paralelo con la suministrada por estadísticas tanto del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, las unidades que hacen parte de las escuelas de formación del Ejército Nacional.

De acuerdo a lo anterior, el liderazgo transformacional en Colombia, a partir del procesos de globalización de la economía y del trabajo, iniciado en la década de los 90 con el presidente Gaviria, , ha sido un tema estudiado con detenimiento por diferentes disciplinas, entre las que se destacan la psicología, la economía y en especial por las ciencias Administrativas, lo anterior motivado en la necesidad imperante de gestionar capacidades de motivación en los empleados, con el

propósito primordial de adaptarse laborando en entornos de alta presión y competitividad.

En ese sentido, son varias las organizaciones que invierten, recursos técnicos, económicos y financieros orientados a la capacitación de sus empleados, en función de obtener mayor productividad y rendimiento en la ejecución de sus labores, tal es el caso en particular de la educación superior en Colombia, ya que esta herramienta se constituye como la mayor fuente de competitividad entre las Universidades, que prestan el servicio educativo en una región.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por fomentar la generación de líderes, así como fomentar la pro actividad en los seguidores, obteniendo como resultado transformación en la conducta y percepción de la vida laborar, de los individuos, que se reflejan en resultado y objetivos logrados en las organizaciones, de esta manera logrando por convicción y no obligación que los empleados (seguidores) vayan más allá de sus propios intereses y trabajen en función de la empresa.

Durante la década comprendida entre 2008 – 2018, la influencia acelerada proveniente de los cambios tecnológicos, políticos y sociales, que ha atravesado Colombia, ha contribuido a un desarrollo cíclico y dinámico en las empresas.

Según Cristian Martínez Jiménez, columnista de la revista especializada Dinero (2017), afirma:

La innovación en la parte tecnológica, la necesidad de la misma innovación y su crecimiento a pasos agigantados, dentro de un modelo económico globalizado fomenta que las empresas u organizaciones de cualquier sector

económico, modifiquen ciertos tipos de comportamientos y la educación universitaria no se queda fuera de este contexto. (p. 23)

Es muy importante dentro de esta problemática señalar, que actualmente (2018), las instituciones de educación superior entre las que se destacan las Universidades privadas, se encuentran atravesando un proceso de acreditación de la calidad educativa ante el ministerio de educación nacional de Colombia, en donde variables como la preparación académica del docente, el desempeño laboral, el ambiente y los estilos de dirección son fundamentales al momento de la obtención de dicha acreditación con la cual los programas académicos pueden ser ofrecidos al mercado, y por tanto las universidades cuenta con la autorización pertinente para continuar vinculando nuevos estudiantes a un programa determinado.

El consejo nacional de acreditación, de la república de Colombia (CNA), (2018), plantea:

El concepto de calidad aplicado a las Instituciones de Educación Superior hace referencia a un atributo del servicio público de la educación en general y, en particular, al modo como ese servicio se presta, según el tipo de institución de que se trate. Supone el esfuerzo continuo de las instituciones para cumplir en forma responsable con las exigencias propias de cada una de sus funciones. Entre las que se destacan la preparación académica de los docentes, el desempeño de los mismos, que se refleja en la calidad en la preparación de los futuros profesionales de la nación.

Robbins S. & Judge T. (2013). En su obra Comportamiento organizacional, afirman:

En las organizaciones la estructura, la tecnología, el medio ambiente y el recurso humano interactúan para producir resultados, comportamientos, mejora en los procesos; y cuentan con características diferentes entre la cultura organizacional, el clima laboral, los objetivos y valores institucionales, estilos de dirección y normas para realizar sus actividades. (p. 119)

Por tanto en cada una de las organizaciones, es fundamental tener muy presente las necesidades de los trabajadores, ya que ellos se constituyen como el mayor activo de una empresa y en especial en la prestación de servicios, ya que estos representan la simbología, ideología, valores y principios de la empresa, un ambiente laboral propicio genera satisfacción laboral.

En las universidades uno de los principios más importantes, para mantenerse competitivo en el mercado, se constituye como la actualización constante de los docentes para poder brindar los conocimientos que estén a la vanguardia, para que los egresados puedan responder ante una sociedad de cambios, es por eso, que el centro de sus actividades gira alrededor de los que aportan conocimiento, los docentes, así como el tipo de dirección y liderazgo que se practica. (Chaparro, L., 2006, p. 32)

Sin embargo una problemática alarmante en Colombia, identificada plenamente por el ministerio de Educación Nacional, hace referencia al descuido por parte de directivas y docentes de las instituciones de educación superior privadas en todas las regiones del país, con presencia en la regiones apartadas de la capital, se han concentrado en la captación de nuevos estudiantes como motor

fundamental de la acción de la Universidad, olvidando por completo la calidad en el servicio.

Frente al respecto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en cooperación con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, en su informe de la Revisión de políticas nacionales de educación en Colombia (2016), señalan:

En Colombia tristemente los directivos de las instituciones de educación superior, principalmente las universidades privadas, han enfocado toda su liderazgo o ausencia del mismo en el cumplimiento de las metas establecidas en cuanto a captación y vinculación de nuevos estudiantes, con el fin de generar recursos importantes por este medio, de igual manera y no menos grave, los docentes de las mismas instituciones, se limitan en cumplir con lo mínimo, impartiendo clases sin aporte crítico, ni investigativo, influenciados por la inexistente motivación y liderazgo por parte de sus patrones. (p 271)

Cabe destacar que este tipo de problemática, desencadena fenómenos tanto de insatisfacción por parte de los clientes (estudiantes), los cuales desmotivados por la falta de preparación en las clases, desatención de sus intereses y derechos como miembros activos de la universidad, desertan ya que consideran que se constituyen no en un agente importante en la educación sino un cheque más.

Las investigaciones desarrolladas por parte del ministerio así como por parte de las Universidades interesadas en integrar el liderazgo como herramienta fundamental, para la motivación laboral, únicamente se han concentrado en el análisis de las variables en mención, sin embargo no se ha tenido en cuenta el

analizar la correlación entre el liderazgo y la motivación laboral reflejada en la calidad educativa.

Sin embargo, la desercion hace parte de este analisis debido a que es uno de los problemas principales la cual enfrenta la educacion superior; hoy en dia. En las instituciones privadas la deserción acumulada al semestre 14 (es decir, el total de estudiantes inscritos en programas de educación superior que abandonan sus estudios a lo largo de la carrera), llega a niveles cercanos al 50% en Colombia.

(Garcia,2018, pa.11). Por lo tanto, ese fenomeno ha sido de vigilancia y permanencia en las instituciones debido a las derivaciones en el ambito del desarrollo personal y profesional hacia la economia del pais. Es importante aclarar que en el Ejército no se evidencia un estudio de desercion y permanencia en las escuelas doctrinales, no obstante es de gran preocupacion la mayoría de oficiales la cual han desertado no se tiene con certeza el motivo o implicaciones del ser desertor de la institución. En las instituciones castrenses la desercion es tomada como proceso de baja (tiempo de carrera militar), problemas judiciales, no es apto para continuar ejerciendo la profesion.

## **2. Factores de Deserción en la educación Superior**

De acuerdo a lo anterior para evidenciar las causas de la deserción estudiantil de los cadetes en formación de la Escuela Militar José María Córdova se debe tener en cuenta el tipo de población de los programas académicos y asociarlos a los factores económicos, familiares, desmotivación, responsabilidades académicas la cual impiden su proyecto de vida y profesional.



A continuación se va a definir cada Factor de Riesgo:

**2.1 Factor Socio-económico:** Según el Icfes en el 2002<sup>1</sup>, presenta que en este factor se debe ha; Estrato social, nivel educativo de los padres, entorno familiar, situación laboral del estudiante, entorno macroeconómico del país.

**2.2 Factor Académico:** Según el Icfes en el 2002<sup>2</sup>, se evidencia que el estudiante no tiene un buen rendimiento escolar, falta de orientación profesional por parte de la institución, Insatisfacción con el programa, Carga académica y repitencia.

**2.3 Factor Familiar:** Según el Icfes en el 2002, se debe a problemas domésticos, edad, género y estado civil, Incompatibilidad de horario.

**2.4 Factor Institucional:** Según el Icfes en el 2002, se presenta en calidad del programa, normatividad académicas, recursos universitarios.

La universidad del rosario presenta los determinantes de la deserción universitaria en la Facultad de Económica que en Colombia, los estudios han tratado de establecer los “factores determinantes de la deserción focalizados en instituciones educativas particulares y utilizando modelos binarios y más recientemente, modelos de riesgo proporcional focalizados”. En general, la limitación de estos estudios ha sido la generalización de sus conclusiones debido a que los contextos son altamente diferenciados por los ambientes universitarios,

---

<sup>1</sup> Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior –ICFES–, 2000. “Educación superior en la década 1990-1999: resumen estadístico” y “Estudio De La Deserción Estudiantil En La Educación Superior En Colombia. Documento sobre Estado del Arte”. [www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co)

políticas institucionales y la diversidad de características individuales. Por otro lado, solo se encuentran tres estudios sobre el contexto general. (Lopera Oquendo, 2008- ISSN 0124-4396).

### **3.Revisión de la Literatura Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño de los empleados ha sido uno de los aspectos más estudiados por parte del Project Management Institute, entidad que durante sus 50 años de ejercicio en función del análisis de metodologías que favorezcan el desempeño laboral concluye:

Identificar personas con cualidades de liderazgo para ocupar diferentes responsabilidades o ser reserva de cuadros resulta un elemento de vital interés para el desarrollo y desempeño de las organizaciones pues esto lo corrobora la práctica internacional desde hace muchos años. Los estudios de campo realizados en Cuba y señalizados en este trabajo demuestran que la relación liderazgo-desempeño tiene un comportamiento similar al internacional. (PMI, 2016. p. 56)

En ese mismo sentido Colombia ha presentado cambios importantes en la aplicación de estrategias de motivación laboral, entre la que se destaca el liderazgo transformacional como herramienta de motivación y ejemplo que contribuye al perfeccionamiento de los procesos así como de la generación de una cultura y clima laboral más acorde a las necesidades de las empresas.

Así mismo Villa J. Pablo (2016), en su obra Manual de Negociación y Resolución de Conflictos plantea:

Otorgar un papel proporcionalmente adecuado a la creación de habilidades intelectuales, técnicas e interpersonales a líderes en procesos de formación o de habilidad natural, puede potenciar en alto grado el desempeño de los empleados y su impacto en el desarrollo general de las organizaciones. (p. 77)

De igual, y analizando el sector de educación superior en Colombia, el ministerio de educación nacional de Colombia (2017), en su informe anual estadístico denominado Compendio informativo de la educación superior, afirma:

Las instituciones de educación superior en Colombia, se caracterizan por ofrecer sus servicios educativos, orientados a la formación académica y emprendedora de jóvenes bachilleres, sin embargo durante los últimos 5 años (2012 – 2017), las directivas de las Universidades han olvidado, la importancia de direccionar a los docentes y miembros del personal administrativo con propuestas carismáticas y de ejemplo, enfocándose especialmente en el reclutamiento de nuevos estudiantes, olvidando por completo que los docentes son la interacción directa con los estudiantes los cuales garantizan la calidad educativa de la institución.(p. 205)

### **3.1 Teoría del Liderazgo Transformacional.**

Es importante destacar y aclarar que tanto el liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional, no pueden considerarse como elementos independientes y por lo tanto no deben considerarse como enfoques o paradigmas diferentes u opuestos ya que estas dos teorías se complementan entre sí.

Según Ballou H. Ronald (2004), El liderazgo transformacional:

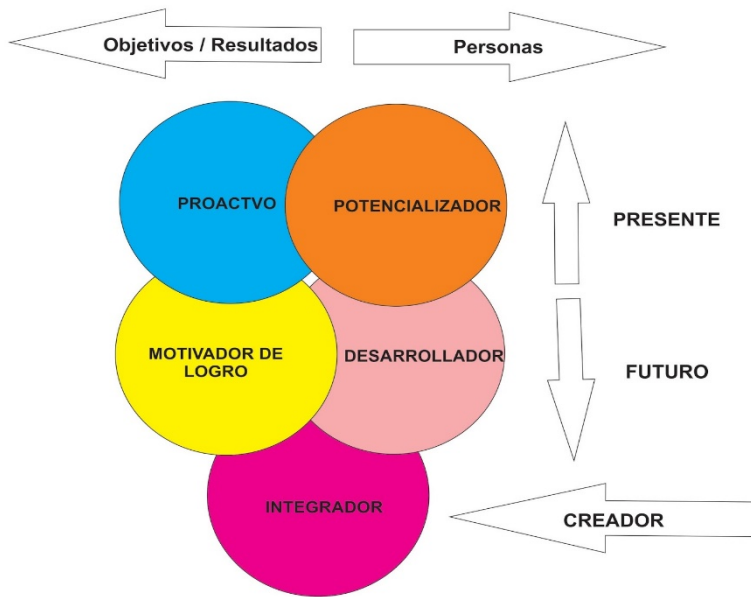
Se construye sobre el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales. (p. 380).

Líderes transformacionales. Según Robbins & Judge (2013), esta clase de líderes:

*“Son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos. Las compañías que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos, y los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo (todo eso facilita un espíritu corporativo)”*

Un estudio sobre trabajadores de la tecnología de información en China reveló que fomentar un comportamiento de liderazgo producía sentimientos de control personal positivo entre los individuos, y esto aumentaba su creatividad en el trabajo. (p. 383)

## Modelo de Liderazgo Transformacional



#### 4. Conclusiones

En cumplimiento del propósito de la investigación el cual se enmarco en analizar la correlación Efectos del liderazgo transformacional de la dirección regional en el desempeño laboral de los docentes en la escuela de armas combinadas , y de acuerdo al análisis de literatura obtenidos de la investigación, se recomienda y sugiere respetuosamente que las instituciones de educación superior presentes en el Ejército nacional, carácter Público, desarrollen sus estrategias de liderazgo a partir de la diferenciación entre las mismas, enfocando sus recursos técnicos, económicos humanos y tecnológicos en fortalecer sus *ventajas comparativas*, modelo económico en el cual las empresas, (en este caso la Escuela), se debe especializar en ofertar los servicios educativos en donde posea mayor experiencia y personal idóneo para desarrollar la actividad económica.

De acuerdo a lo anterior se sugiere establecer un plan educativo por medio de implementar la dependencia desercion y permanencia estudiantil la cual sean ellos los que ejecuten acciones de promoción y prevención ante los efectos de las transformación educativa dentro de estas estrategias están las posibles gestiones:

1. Realizar un diagnóstico de estudios en el oficial después de haber salido de la Escuela Militar José María Córdova.
2. Realizar un diagnóstico académico en los oficiales con el fin observar las falencias comunicativas, esto se infiere que en la mayoría de los seres humanos el no analizar, argumentar y no apropiarse la lectura crítica conlleva a la deserción académica.

3. Realizar evaluación en los perfiles de los docentes la cual imparten el conocimiento hacia la mejora transformacional de la educación

De igual manera y no menos importante recomendar la aplicación de las *ventajas competitivas, (Liderazgo Transformacional)* modelo el cual se fundamenta en impulsar y potencializar las características o bondades que tiene un servicio o una imagen corporativa, que brindan cierta “superioridad” sobre su competencia inmediata.

Es importante resaltar, que de acuerdo a los resultados, la institución debe optar por uno proceso de mayor difusión y promoción en eventos de tipo académico, cultural, social y deportivo que plasmen la integralidad tanto del ser humano y el futuro profesional, claro está sin descuidar en ningún momento, la importancia de resaltar la diferenciación entre las instituciones a través de políticas de credibilidad tanto en su contenido temático académico, como en las ventajas ofrecidas al cliente como promesa de venta, convirtiéndose en realidades y no en simples comerciales.

Si bien los resultados demostraron la idoneidad del personal docente, es necesario continuar con los procesos de capacitación, actualización y preparación continua, observando dichas inversiones en educación continuidad como aplicación de valor agregado al servicio educativo y no como gastos de funcionamiento propios del servicio, es decir, la socialización y concientización por parte del personal de la institución que la preparación académica de los mismo, se refleja directamente en el mejoramiento continuo de calidad y por tanto el imagen corporativa entregada a la comunidad.

Así mismo, fomentar los procesos de investigación, los cuales se constituyen en axiomas fundamentales de la formación científica de los futuros oficiales, y de la academia en sí misma, por lo tanto se recomienda considerar la validez de la investigación en la transversalidad durante los cuatro (4) años y medio de carrera, plasmada como parte integral del pensum académico, orientada a construir nuevos semilleros en investigación, que fomenten la participación de estudiantes, docentes y egresados en el desarrollo de nuevos conocimientos que integren la academia con la sociedad.

Considero que una de las recomendaciones más importantes que se puede realizar dentro de esta investigación acorde con efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los oficiales en el ejército nacional de Colombia en la Escuela de armas combinadas, es impulsar que la formación técnica, tecnológica y profesional presente en la institución, se contextualice dentro de una realidad regional y nacional, que permita generar procesos de desarrollo en función de las virtudes del país y no de las falsas aspiraciones de copiar modelos exitosos de otros lugares que no corresponde con la realidad histórica y futura de Colombia y Ejército.

En ese sentido, resalto el proceso de formación emprendedora con que cuenta la Escuela, la cual fomenta la generación de empleo y por tanto nuevas fuentes de autoempleo, y recomiendo continuar, perdurar y fortalecer dicho procesos formativo y académico que no solo prepara al estudiante para el reto laboral sino que además impulsa innovación y creatividad en los mismos.



Para terminar, se recomienda desarrollar un estudio complementario a esta investigación, orientado a conocer la percepción de los programas en modalidad virtual, los cuales en la actualidad son la base para el futuro próximo de la Escuela con el cual se pueda analizar plenamente el contexto global de toda la oferta académica que posee la institución, incorporando los resultados en su sistema de calidad, que permita de esta manera la mejora continua de los servicios a partir de la percepción que tienen los actores del sistema educativo principalmente de los estudiantes y no únicamente del beneficio económica de la Universidad.

## **5. Referencias**

- Arteaga L., Gómez M., & Vallejo V. (2016). Análisis de las Prácticas Financieras en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Sector Construcción en la Ciudad de San Juan de Pasto. 2013 – 2015. (Tesis de maestría), Universidad Mariana, Pasto, Colombia.
- Ballou H. Ronald (2004), Administración de la cadena de suministro. Una Mirada organizacional al Éxito. (5ª ed.) PEARSON. Naucalpan de Juárez. México
- Consejo Nacional de Acreditación de la república de Colombia (CNA). (2018). Calidad en la Educación superior. Tomado de <https://www.cna.gov.co/1741/article-187264.html>
- Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. (2017). Informe anual de población estudiantil y actores que componen el procesos educativo. Ipliales. Universidad CUN.

- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de Educación. Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. Revista Innovar Journal. (16). p 32
- Emprendepyme.net (2018). El clima organizacional y la influencia en la productividad laboral. Tomado de <https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>.
- Flórez J. Antonio. (2015). Plan de negocios. Para pequeñas empresas. (2ª ed). Bogotá: Ediciones de la U.
- González G. Odris (2007), Influencia del liderazgo en los docentes de la facultad de arquitectura y diseño, en la Universidad de Zulia. (Tesis de Maestría). Universidad de Zulia. Estado de Maracaibo. Venezuela.
- Harper & Lynch, (1992). Análisis de las buenas prácticas empresariales. (2ª ed). Universidad Nacional. Bogotá. Colombia
- Hernández Sampieri. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C.V.
- Horn Andrea & Marfán Javiera, (2010). Relación entre liderazgo educativo y el desempeño escolar en Chile, (Tesis de Maestría). Universidad de Valparaíso. Valparaíso. Chile
- La evaluación del desempeño dentro de la GRH. (2017). Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>.

Maldonado J. Enrique (2010). Herramientas Gerenciales. Visión globalizada de la comercialización. Ediciones de la U. Bogotá. Colombia

Martínez Jiménez Cristian. (Septiembre 2017). La Innovación y los procesos de crecimiento empresarial. Economía y actualidad. Revista Dinero. (43). p 23.

Méndez, J. (2013). Hacia el infinito. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?isbn=1463367406>

Morales Cartaya, (2009), Comportamiento organizacional. (3ª ed). Ediciones de la U. Bogotá Colombia

Omar Alicia (2011), Análisis de las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador. (Tesis de Maestría) Universidad del Rosario. Buenos Aires. Argentina.

Parkin F. (2009). La sociología de Max Weber. (2ª ed.) Editorial Hacer. Madrid. España

Project Management Institute. (2016). La importancia del liderazgo y su influencia en el desempeño laboral. Bogotá. Colombia.

Revista Comportamiento. (2015). tomado e <https://revistacomportamiento.wikispaces.com/Liderazgo>.

Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Editorial Universidad de Deusto. Obtenido de <https://books.google.com/books?isbn=8498306736>

Martínez Jiménez Cristian. (25 de septiembre de 2015). Los procesos empresariales del Siglo XXI. Revista Dinero. (45).

Robbins Stephen P. & Judge Timothy A. (2013). Comportamiento organizacional. (15ª ed.). Estado de Juárez: PEARSON Always Learning.

Villareal S. Javier (2016). Correlación e interrelación de variables para proyectos de Investigación. Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC.

Villa J. Pablo (2013). Manual de Negociación y resolución de conflictos. (2ª ed.). PROFIT editorial. Barcelona. España.

Viveros H. & Urresta F. (2017). Desafío y desarrollo en competencias y desempeño empresarial. Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC.

Westwood J. (2013). Preparar a las empresas para el futuro. (5ª ed.) PROFIT editorial. Barcelona. España.

Zerilli, (1973). El comportamiento organizacional del siglo XX. (2ª ed). PEARSON. Ciudad de México. México

