



## Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial\*

Transformational leadership as an adaptation strategy in entrepreneurial logistics management

Jairo Martínez Ventura \*\*, Edwin Cardeño Portela \*\*\*, Wendy Ramírez Cardeño \*\*\*\* & Sonia Durán \*\*\*\*\*  
**Corporación Universitaria Latinoamericana/ Universidad de la Guajira/Universidad  
Metropolitana. Colombia**

*Recibido: Febrero 15 de 2017*

*Aceptado: Junio 03 de 2017*

*Aceptado: Julio 02 de 2017*

### Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística, destacando que este tipo de liderazgo se ha convertido en un tema relevante, en virtud de los resultados que ha proporcionado en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional). Dentro de este marco, El tipo de investigación que se realizó fue de tipo descriptivo y documental bajo un enfoque del paradigma positivista. Los resultados indican que el dinamismo del entorno logístico actual, con rápidos y continuos cambios, ha creado la necesidad de que los directivos que se hallan al frente de organizaciones gocen más de las cualidades de un líder transformacional. Se concluyó que liderazgo transformacional representa una estrategia para la adaptación de la gestión logística en las empresas.

**Palabras clave:** Gestión logística, liderazgo transformacional, estrategia, adaptación

### Abstract

This paper aims to analyze the impact of a transformational leadership as adaptation strategy in logistic management, taking into account that this topic has been relevant because of the results provided at different levels (individual, group or organizational). For this purpose, a descriptive and documentary research based on a positivist paradigm approach was conducted. Results show rapid and continuous changes because of the dynamism of the current logistics environment; for this reason, managers at the head of organizations enjoy having in their team a transformational leadership qualities. As a conclusion, transformation leadership represents a strategy for the logistics management adaptation in companies.

**Key words:** Logistical management, transformational leadership, strategy, adaptation

### *Este artículo se puede referenciar*

Martínez-Ventura, J., Cardeño- Portela, E., Ramírez-Cardeno, W. & Durán, S. (2017). Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(2), 140-157

---

\* Artículo derivado del proyecto intitulado "Gestión logística y competitividad en las pymes del sector operadores logísticos en el Departamento del Atlántico".

\*\* Corporación Universitaria Latinoamericana. Barranquilla- Colombia. Correo: jairoluis007@hotmail.com.

\*\*\* Universidad de la Guajira. Colombia. Correo: ecardeno@uniguajira.edu.co.

\*\*\*\* Universidad de la Guajira. Colombia. Correo: wramirez@uniguajira.edu.co

\*\*\*\*\* Universidad Metropolitana. Barranquilla-Colombia. Correo: soniaduran547@hotmail.com.



## 1. Introducción

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han obligado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de la capacidad de respuesta organizacional pero además de los recursos humanos. Según Gamboa y Jiménez (2015), las organizaciones han ido evolucionando, gracias a la adquisición de mayor experiencia, trasegando hacia el desarrollo de mejores o nuevas tecnologías, capacitando a sus trabajadores, entre otros aspectos; persiguiendo de esta manera objetivos direccionados a incrementar la productividad, el rendimiento de las operaciones, la rentabilidad económica y financiera. En este sentido, para Prieto, García y González (2014) el siglo XXI exige como ningún otro que los líderes corporativos diseñen los fundamentos de la estrategia y un proceso sólido para garantizar su permanencia competitiva en el mercado.

Al respecto, Paz, Harris y García (2015), señalan que hoy día las organizaciones afrontan constantes cambios en el quehacer de sus actividades, los cuales son necesarios para mantener estable sus índices de desempeño, y con ello la rentabilidad del negocio. Esto las expone a factores endógenos y exógenos que las obligan a replantear sus esquemas de trabajo, a fin de generar ventajas competitivas en el mercado donde disponen sus bienes y servicios. Desde la perspectiva de Parra y Durán (2014) y Ariza & Pulido (2016) los cambios tecnológicos, sociales y económicos existentes en la sociedad, han creado la necesidad de que las organizaciones generen planes de desarrollo que le permitan competir en el mercado global, por lo cual deben contar con un personal capacitado que se adapte a los nuevos procesos asumidos por las empresas, de esta manera podrán cumplir con éxito los objetivos establecidos por la alta gerencia.

Este proceso ha sido una consecuencia de los tiempos globalizados, lo cual ha fomentado como tarea fundamental la alternativa de un estilo de liderazgo que pueda conducir acertadamente a la organización a los cambios que se pueden presentar. En este sentido, (Perdomo y Prieto 2009, Prieto y Fabelo 2009), indican que requiere un decidido liderazgo por parte de los directivos de las empresas para que sus decisiones y acciones contribuyan a que los empleados sean más efectivos en los momentos de verdad. El liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia.

En este sentido Duran, Crissien, Virviesca y García (2017) manifiestan que las empresas de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar la necesidad de transformaciones, así como su capacidad de adaptación a ellos. Así mismo, el gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el talento humano, de esta manera el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.



Bajo este contexto, las organizaciones deben brindar dirección y apoyo a sus empleados para que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de la misma, para ello se hace necesario la presencia de estilo de liderazgo acorde a las necesidades de los procesos organizacionales. Con esta premisa, Prieto, Emonet, García y González (2015) expresan que las organizaciones deben dar mayor importancia a la participación del talento humano, quien se encargará de conducir de una manera estratégica, la transición al cambio en las actividades internas y su implementación efectiva en la organización, generando compromiso del personal hacia la prestación de servicios de calidad a los clientes externos.

Prieto, Burgos, García y Rincón (2016), por su parte refieren que los primeros clientes de una empresa son sus colaboradores internos, siendo el componente humano, el pilar fundamental en la construcción de ventajas competitivas para el sector empresarial, en virtud de su impacto a la dinámica del entorno organizacional.

Atendiendo a estas consideraciones se debe adoptar una serie de estrategias que les permitan a las empresas ser competitivas en un mercado cada vez más exigente, dado que se circunscriben en una época de cambios importantes a nivel económico, político, tecnológico, social, entre otros; los cuales exigen un proceso de modificación en ellas, desde el punto de vista de sus estructuras, procesos y de actividades gerenciales, tal y como lo refieren Duran y Parra (2014) es necesario sentar bases confiables para proyectar y formular acciones coherentes dirigidas a diversas instancias locales y nacionales.

Así pues, dichas empresas deben orientarse al estilo de liderazgo como uno de los pilares fundamentales para su funcionamiento, en este sentido el conocer las acciones del líder en el escenario organizacional, pero además comprender las claves para la competitividad, para promover acciones de mejora de los procesos organizacionales, en pro de maximizar su eficiencia y eficacia y lograr una mejora en la productividad, el desempeño y las ganancias, generado desde un proceso de gestión logística.

En este orden de ideas, Velázquez (2014) afirma que el modelo de liderazgo adoptado por las organizaciones, debe estar determinado por el perfil idóneo a la cultura, ello se traducirá en efectos positivos y estratégicos de los procesos de dirección. Dicho esto, en el liderazgo transformacional, es concebido el líder como un sujeto que motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes, en vez de objetivos egoístas a corto plazo, y para conseguir el auto reciclaje en lugar de seguridad, en este caso la recompensa para los seguidores es interna.

A criterio de Parra y García (2013) dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Planteado además por Duran (2010) al afirmar los líderes se ven obligados a modificar sus lineamientos, así como la manera de



orientar el talento humano y los procesos de gestión, para que estos se adapten a los cambios tecnológicos y culturales originados por el proceso de globalización.

Desde su visión el líder transformacional involucra a sus seguidores, para que estos sean apoyo para el proceso y lograr las metas que tiene en su mente, bajo este contexto el liderazgo transformacional, en opinión de Bass y Avolio (2006) comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, los cuales deben aceptar y comprometerse con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. En este orden de ideas, según Bracho, García y Medina (2013) los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión para conducir a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo

Por otra parte, Velásquez (2006) considera que el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. Dentro de este marco este liderazgo se concibe como una estrategia innovadora en las organizaciones; de tal manera que puedan generar procesos eficientes, entre los que se destaca la gestión logística.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, se plantea que la gestión logística ha sido parte fundamental de los procesos administrativos y organizacionales; desde que empezó a tomar forma en el ámbito militar hasta la actualidad, dicho proceso se ha convertido en un aliado imprescindible del sector empresarial, debido a que es considerada el conjunto de métodos necesarios para la correcta planificación y gestión de actividades.

En este orden de ideas, la logística es importante para el desarrollo de las organizaciones; por tanto actualmente se está incluyendo entre los programas de acción de las empresas con el fin de mejorar sus actividades. Además se destaca que la logística es un modelo, un marco de referencia y un mecanismo de planificación que permite reducir la incertidumbre en un futuro desconocido. En logística se manejan diferentes técnicas, las cuales son necesarias para agilizar los procesos y reducir los costos. En este sentido, los procesos logísticos se han convertido en determinantes de éxito para las empresas, dado que coordina la utilización de recursos, optimizando los procesos empresariales, en virtud de lograr la reducción de costos; aunado a ello, el manejo logístico puede llegar a convertirse en una fuerte herramienta para las organizaciones.



En este orden de ideas Mora (2010), considera que la gestión logística es de suma importancia porque apoya el incremento de las ventajas competitivas de las empresas captando, reteniendo clientes y generando un aumento en los beneficios económicos como resultado de la comercialización y producción de los bienes y servicios mediante su distribución física, aprovisionamiento, gestión de información, tiempos de respuesta, niveles de inventario, estudios de la demanda, servicio al cliente; es decir una tasa de retorno de la inversión más elevada como un aumento de la rentabilidad, productividad y competitividad.

Por otra parte el Barrero (2015), señala que los proveedores de servicios logísticos presentan una gran oportunidad de negocio en el mercado de las pymes considerando que la gestión logística forma parte de los procesos más estratégicos de las empresas, donde el costo logístico representa el 19% del Producto Interno Bruto en los países latinoamericanos como Colombia sustentándose en la complejidad de los procesos aduaneros entre otros factores. Esta situación apertura la importancia de las certificaciones para este sector en virtud que implica una forma distinta de trabajo pues mide y revisa la eficiencia con la que se realizan actividades, lo cual involucra cambio y adaptación de los procesos desde el liderazgo transformacional.

Los planteamientos antes mencionados han creado la necesidad de promover el Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial, impulsando la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos en el proceso logístico. Cabe destacar que de acuerdo a Martínez y De la Hoz (2017) con las nuevas exigencias empresariales, la gestión logística requiere ser manejada con eficacia y eficiencia, procurando cambios relacionados con la forma de actuar de sus líderes, esto es, en cómo se piensa y siente, orientados a la búsqueda de una nueva estrategia para potenciar el desarrollo de la organización, motivando a los empleados, buscar soluciones innovadoras en el desempeño de las tareas, dado esto el liderazgo transformacional puede encaminar las estrategias dirigidas hacia la adaptación en la gestión logística empresarial.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, surgió entonces la necesidad de realizar un estudio donde se busca caracterizar el Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial.

### ***1.1. Factores que estimulan el liderazgo transformacional para promover la gestión logística.***

Para Robbins y Judge (2013), los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Asimismo, según Bracho y García (2011), el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual

es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; en este sentido, el liderazgo se gestiona en función de focalizar la transformación institucional, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

Para Durán, Parra y Márceles (2015), el líder propende al emprendimiento en sus colaboradores, desde un enfoque de desarrollo humano integral, el cual permite a la a estos trabajadores construir conocimientos y desarrollar hábitos, actitudes y valores necesarios para generar acciones orientadas al mejoramiento personal y a la transformación del entorno y de la sociedad

Dentro de estas perspectivas, Leithwood, Mascal y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como reorientar las conductas de las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Para ello el liderazgo como estrategia debe estar adheridas a los diversos factores que lo suscita como transformador, los mismos aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente institucional. En este sentido, Moreno y Espiritu (2014) sostienen que lo difícil no es llegar a ser el mejor sino mantenerse como líder en el mercado y conservar esta posición. Dentro de este marco, se presentan los factores del liderazgo transformacional, considerados por Robbins y Judge (2013) Ver gráfico (1).

**Gráfico 1.** Características del liderazgo transformacional



**Fuente:** Robbins y Judge (2013)

**a. Consideración Individual.** Los autores, aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha

activo y comunicador fuerte. Mientras que Velásquez (2006) sostiene que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

En el mismo sentido, Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo. Asimismo, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) han manifestado que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.

**b. Estimulación Intelectual.** A este respecto, Bass y Avolio (2006) indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas. Aunado a ello Bass y Riggio (2006) opinan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación.

Se puede inferir que el líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

Para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

**c. Motivación/ Inspiración.** Siguiendo los factores Bass y Avolio (2006) plantean que el líder transformacional tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a

sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. Por otro lado, Bass y Riggio (2006), afirman que el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo,



entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

**d. Influencia Idealizada.** Respecto a ello, Bass y Avolio (2006) sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

Además que el líder transformador según Bass y Riggio (2006) es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal. Paralelamente Leithwood, Mascall y Strauss (2009), manifiestan que el líder transformacional tiene influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en la cual los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

**e. Tolerancia Psicológica.** En este factor Bass y Avolio (2006) exponen que la tolerancia psicológica se refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles.

El enfoque del liderazgo transformacional en opinión de Piccolo y Colquitt, (2006), se ha consolidado como uno de los planteamientos teóricos claves para estudiar la efectividad del liderazgo. Este motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes, en vez de objetivos egoístas a corto plazo, y para conseguir el auto reciclaje en lugar de seguridad, en este caso la recompensa para los seguidores es interna. Explicando su visión el líder transformacional convence a sus seguidores para trabajar duro y conseguir las metas que tiene en su mente para promover y desarrollar la gestión logística.

En este ámbito se conjugan diversos factores, dado que La empresa que no posea un sistema logístico estructurado y funcional carece de los medios y los métodos para llevar a cabo su organización, los



procesos internos y externos se tornan lentos e ineficientes haciendo a la empresa incapaz de prestar un buen servicio y por ende poniendo en riesgo la rentabilidad y existencia de la misma.

### ***1.2. La integridad en el liderazgo transformacional, como soporte a la gestión logística***

En cuanto a los procesos organizacionales y en referencia la gestión logística, se plantea que al emerger situaciones donde el líder impulsa a sus seguidores a pensar sobre los problemas en formas nuevas y creativas, y los estimula a cuestionarse tanto sobre sus creencias y valores individuales como sobre las del líder, más cuando las soluciones planteadas son inapropiadas, existe además una influencia diferencial que proviene de la persona, se influye en el colaborador por encima del puesto.

En este ámbito hay confianza entre personas, y no sólo en los acuerdos pactados; se genera una relación interpersonal de cantidad y calidad, y no sólo a nivel contractual. El colaborador le otorga al líder un poder liberador; el poder tradicional es superado, no resulta necesario. Con base en lo anterior, se puede aseverar que el liderazgo transformacional tiene como fin a la persona. Dentro de estas perspectivas, García, Duran, Parra y Márceles (2017) sostienen que las empresas deben dedicar esfuerzo a la consolidación del compromiso y la integración del empleado a los objetivos organizacionales, de esta manera obtener Recursos Humanos estratégicos que puedan ser la diferencia entre las instituciones que ofrecen servicios o productos con similares características.

Dentro de estas perspectivas, Piccolo y Colquitt, (2006) sostienen que en el liderazgo transformacional, tanto líder como colaborador son fines, el colaborador es un fin para el líder y el líder es un fin para el colaborador, respetando el imperativo kantiano: uno debe tratar al otro no solamente como un medio sino como un fin en sí mismo, y en ello reside su dignidad. Los fines de corto alcance como la obtención de la recompensa o evitar el castigo son superados por un fin humano.

Más allá de la obtención del máximo rendimiento y la menor falla posible, líder y colaborador son capaces de visualizar la importancia de constituirse uno en el otro. Por todas estas razones, es posible afirmar que el liderazgo transformacional, en cualquiera de sus rasgos, genera un liderazgo íntegro.

Aunado a esto Bass y Aviolo (2006) afirman que a pesar de las fortalezas que ofrece este estilo de liderazgo conviene cuestionar bajo una perspectiva crítica ¿Es el liderazgo transformacional un liderazgo íntegro? En efecto en la literatura se han vertido fuertes críticas acerca de este estilo, por sus efectos manipuladores, que pueden llegar a afectar la racionalidad del colaborador. Sin embargo, a pesar de haber sido cuestionada su legitimidad moral, el liderazgo transformacional sigue siendo considerado con un nivel de integridad más elevado que otros tipos de liderazgo; este estilo ha sido definido como aquel que



eleva la moral de los colaboradores, es un liderazgo en donde el líder y sus colaboradores van elevando su moralidad.

Desde la perspectiva de Burns (1978) sin un liderazgo transformacional no hay un liderazgo íntegro. El líder transformacional genera las condiciones para el cambio en el colaborador, un cambio que él asume desde su autonomía y libertad responsable. El líder busca lograr el consenso de los fines organizaciones, pero no de una forma coercitiva ni imponiendo su visión, sino creando un ambiente en donde los colaboradores opten de manera autónoma y consiente adherirse a la visión organizacional. Aunado a ello, Cruz, (2008), se trata de una autoridad legítima que el líder ejerce sobre el colaborador en donde las acciones se reconocen como válidas y se presenta un reconocimiento subjetivo de los autores logrando de esta forma un consenso con sustento ético.

Se concreta que el líder, a través del proceso transformacional, influye en el desarrollo del colaborador quien se construye como un ser autónomo y libre. Dentro de este marco, el aumento de la capacidad de liderazgo transformacional permite rastrear el destino de la organización y desarrollar el concepto de visión, para anticipar el mercado. En consecuencia, pide un mayor compromiso y participación de los individuos, haciendo creer a los seguidores en una nueva dirección.

Desde estas perspectiva, del liderazgo transformacional se promueve que los procesos logísticos se han convertido en elementos determinantes de éxito para las empresas, dado que la logística coordina la utilización de recursos y optimiza los procesos dentro de una organización, buscando siempre la reducción de costos; aunado a ello, el buen manejo logístico puede llegar a convertirse en una fuerte herramienta, por esta razón es importante para las empresas de cualquier sector tener claridad sobre sus procesos logísticos y el manejo de estos.

Por ello, se hace necesario resaltar la importancia que tiene la gestión logística para las empresas, en función de ello pueden ser más eficientes en sus distintas áreas, como es el caso del área de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención, atención al cliente y distribución; todo esto con el fin de hacer a la empresa más eficiente para así obtener una mayor rentabilidad y permanencia en el mercado, esto es parte de la gestión de un líder transformador.

### ***1.3. Medición del desempeño logístico.***

Con respecto a la Medición de las actividades logísticas, se determina que el reto es determinar lo qué se debe medir y cómo hacerlo, en este sentido se sustentan elementos como ventajas competitivas los cuales puede ofrecer estrategias para la gestión logística, generando a la empresa mejores resultados logísticos. Dentro de este marco, Muñuzuri, (2006) consideran que un sistema eficaz de gestión logística

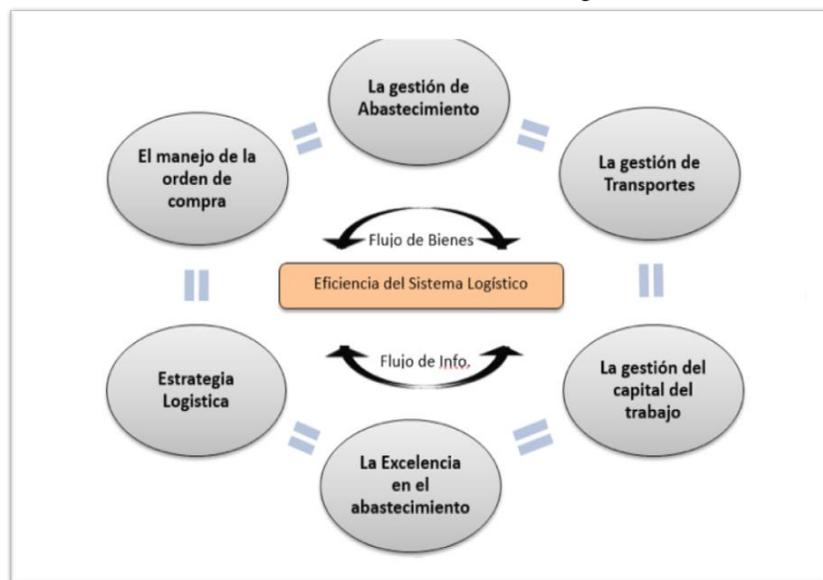
asegura que los procesos cumplan con los requisitos logísticos de la organización, hecho importante para la calidad del producto, del servicio ofrecido y para la consecución de los resultados logísticos esperados

Es así como el sistema de medición podría llegar a ser una de las herramientas que permitiera una eficiente cadena de suministros. Dicho sistema no sólo permitiría medir la eficiencia y avances de las operaciones, sino que también permitiría una de las actividades principales de cualquier gerente: la toma de decisiones correctas. Aunado a ello, al determinar qué sistema de medición y control permite el mejor desarrollo de las operaciones logísticas es una de las más difíciles, esenciales y determinantes tareas a las que un ejecutivo se puede enfrentar. Se puede llevar al equipo a la ruina, sin Estrategia logística (Integración interna y externa)

A este respecto, Miñuzuri, (2006), afirma que la función logística debe, por tanto, revisar e identificar oportunidades potenciales y debe tener la fuerza suficiente para mejorar el sistema y llevar a cabo un intenso proceso de mejora continua, Los indicadores de los resultados logísticos de las organizaciones recogen la información de los diferentes controles a sus procesos logísticos. Aunque el contenido del ámbito que se pretende medir queda claro, no lo está tanto la manera de realizar la medición.

Para Arroyo y Castillo, (2004) existen diferentes trabajos que miden los procesos logísticos con indicadores prácticamente idénticos, tales como, el servicio al cliente, el servicio de proveedores, la gestión de inventarios, el transporte y la distribución, el almacenamiento y la logística inversa, además se definen otros factores claves para medir los resultados logísticos tales como el proceso productivo, que es un área integrada recientemente en el proceso logístico.

**Grafico 2.** Eficiencia del Sistema Logístico



**Fuente:** Restrepo (2011).



En otro orden de ideas, autores como Lambert y Cooper, 2000; Espitia y López, 2005) sugieren la idea de que unos resultados logísticos excelentes son consecuencia de la aplicación de un sistema logístico integrado en el sistema global de la empresa. La estrategia logística Shin, (2000) supondrá para la empresa un ahorro en costes por la reducción de inventario que se puede conseguir si el grado de integración es alto, la relación con proveedores hace posibles acuerdos de entrega de materias primas que favorecerá la reducción del stock, así como también los costes de transacción se reducen y también las incertidumbres ocasionadas por la falta de confianza con proveedores y clientes.

## **2. Método**

### ***Diseño***

En la investigación, se utilizó una investigación de tipo descriptiva, documental, mediante la revisión de autores relacionados con los tópicos estudiados.

### ***Participantes***

Siguiendo el criterio expuesto por Pelakais, Franco, Neuman, Carrasquero, García y Leal (2012), la población de estudio corresponde a los documentos bibliográficos consultados y analizados. Para los referidos autores, también se consideran población objeto de investigación los documentos oficiales, institucionales y textos que se revisan en los estudios bibliográficos.

## **3. Resultados y Discusión.**

La revisión e interpretación de los documentos bibliográficos consultados permitió verificar que en efecto la implementación de un estilo de liderazgo transformacional se puede concebir como una estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. Cuando un gerente asume el liderazgo transformacional dentro de la organización, establece cambios en el personal que lo acompaña, y en el caso de la implantación de un sistema de gestión logística mejora mucho los procesos desarrollados, entre ellos, mejoraría la satisfacción del cliente, la competitividad, la fidelización del cliente y, conseguiría una reducción de costos logísticos. Además existe una relación clara y positiva entre el referido estilo de liderazgo y los resultados de todo proceso logístico de la empresa.

En este orden de ideas, Giménez y Ventura, (2003), consideran las ventajas claras de la utilización de una gestión logística en la gestión global empresarial, en términos de calidad del producto y el nivel de servicio. En tanto Martínez y De la Hoz (2017), asumen el estilo de liderazgo para la flexibilidad, el cumplimiento de los objetivos, los costos de transporte, la administración de los inventarios o el tiempo de aprovisionamiento.



Asimismo, los resultados de la investigación determinan que los resultados logísticos se miden a través de actividades puramente logísticas como la calidad del producto, nivel de servicio, flexibilidad productiva o adaptación a los nuevos requerimientos del consumidor. Se integra el liderazgo transformacional y la gestión logística en la misión empresarial global, por lo tanto aquellas empresas que mejoran los resultados logísticos también mejorarán los resultados empresariales.

Cabe destacar, que una gestión logística excelente, requiere de un esfuerzo extraordinario de trabajo en equipo y una gran cultura empresarial sistémica donde, los principios básicos de dicha cultura sea una visión holística que garantice la interrelación entre todos los miembros del equipo de forma ecuánime e integradora. Por ende las medidas internas se relacionan con la eficiencia y la efectividad de los procesos de fabricación y la logística dentro de la empresa. Esta categoría de

Desempeño refleja competencias en áreas específicas de la logística, incluyendo el liderazgo transformacional, con miras a minimizar los costos, rapidez y fiabilidad de entrega, calidad, flexibilidad, servicio al cliente y distribución.

Bass y Avolio (2006a), plantean que el liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

En este sentido, se puede considerar que las medidas de desempeño interno están bajo el control de la empresa y, por lo tanto, pueden dar una indicación precisa de la calidad y los efectos de la gestión de la logística. Así entonces, la gestión logística bajo una dirección transformacional ofrece a la empresa una flexibilidad productiva que involucra otras actividades logísticas como la entrega a tiempo, el ser capaces de satisfacer en todo momento los requerimientos del consumidor, entre otros.

Esto permite a la organización ser capaz de alcanzar una diferenciación clara del producto y del servicio gracias a la estrategia logística permitiendo alcanzar una ventaja competitiva difícil de imitar, las autoras Giménez y Ventura; (2005) definen el concepto de flexibilidad, como la capacidad del sistema logístico para comunicarse con los clientes y ajustar los esquemas de producción, de manufactura y de distribución según las necesidades particulares de los clientes.

Bajo este contexto, para llevar a cabo una buena gestión logística sería bueno tener en cuenta la formación de recursos o capital humano dentro de un ambiente con líderes transformacionales, y este



indicador podría medir el desempeño global en logística, productividad y rentabilidad en diferentes sectores de la economía.

Ello indudablemente con recursos y capacidades intangibles que le darán a la empresa la ventaja frente a sus competidores que será sostenible en el tiempo y que le ofrecerá la calidad que necesita y que será su valor añadido. Por lo tanto hay que saber cuáles son dichas competencias, de qué recursos dispone la empresa y qué sabe hacer mejor para poder explotarlo. Por último, los resultados logísticos que miden la fiabilidad del servicio organizacional.

Dentro de este marco, la administración bajo directrices de un liderazgo transformacional, en cada una de las actividades logísticas juegan un papel importante; desde la entrada de los insumos, la fabricación de los productos y el destino final de los mismos; pues el adecuado aprovisionamiento permite que la empresa se provea en el momento oportuno de los insumos evitando retrasos en la producción además el correcto almacenamiento tanto de materiales como de productos se hace necesario para la disponibilidad y justa entrega a los clientes y finalmente la distribución encargada del transporte la cual permite la adecuada ubicación del producto bien sea disposición del consumidor final o de los intermediarios.

Es importante entonces, identificar los factores de liderazgo transformacional (Bracho y García (2011) y la logística como el proceso de gestionar estratégicamente la obtención, movimiento, y almacenamiento de materias primas, componentes y existencias terminadas de tal forma que la rentabilidad futura se vea maximizada a través del cumplimiento efectivo de los pedidos en relación con los costos. (Martínez y de la Hoz, 2017)

Es decir, la logística bajo un liderazgo transformacional, se encarga de dar un buen manejo a los diversos factores como el aprovisionamiento de materias primas, almacenamiento, inventarios tanto de materias primas como de productos terminados, la producción y finalmente la distribución con el fin de llegar al consumidor final y obtener mayores beneficios derivados de toda una cadena logística.

En tal sentido, el dinamismo del entorno logístico actual, con rápidos y continuos cambios, ha creado la necesidad de que los directivos que se hallan al frente de organizaciones gocen más de las cualidades de un líder transformacional, lo cual los hace, personas mucho más visionarias y con una mayor orientación hacia el largo plazo.

#### **4.- Conclusiones**

La investigación estuvo orientada a determinar si el Liderazgo transformacional se perfila como una estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial, bajo este contexto, los investigadores se enfocaron en primer término a estudiar los aspectos teóricos sobre el liderazgo transformacional, en virtud

de conocer las bases que los sustentan y de esta manera determinar cuáles de sus aspectos responde a un proceso de gestión logística. Además se analizaron los factores que sustentan dicho liderazgo, puesto que en función de los factores y de su vinculación se puede alinear las cualidades y habilidades de un líder para desarrollar, adaptar o mejorar procesos organizacionales, entre ellos específicamente el de gestión logística empresarial.

Por otra parte, se trató de establecer los lineamientos para hacer la medición del desempeño en la gestión logística incluyendo los factores claves de medición pues en base a esto los gerentes pueden establecer medidas de control.

Atendiendo a estas consideraciones, al determinar la influencia del Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial, los investigadores consideran que si representa un aspecto relevante puesto que los lineamientos y factores asociados a este estilo de liderazgo conjuga los elementos suficientes para promover y desarrollar los procesos de gestión logística de manera eficiente y efectiva en las organizaciones actuales.

### 5.- Referencias

- Ariza, O. M. H., & Pulido, R. A. P. (2016). Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola—en el departamento del atlántico1. *Diálogo de saberes*, 6.
- Barbero, J. (2010). *La Logística de Carga en América Latina y el Caribe*. “Una agenda para mejorar su desempeño”. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. USA. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (2006a). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). Transformational leadership Mahwah. USA. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bracho, O. & García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Revista Clío América*, Julio - Diciembre 2011, Año 5 No. 10, p.p. 182 - 203
- Bracho, O., García, J. & Medina, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *Revista Coeptum*, Volumen 3 Edición No. 2, 127-140
- Bracho, O. & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista Telos*, Vol. 15 (2): 165 - 177, 2013

- Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local*. España: Esic editorial
- Cámara de Comercio de Cali. (2013). *El ABC de los operadores logísticos*. Revista Acción, edición No.152.
- Cantillo, E; Sanchez, F; Ardila, W; Caballero, A; Lazaro, D y Mendoza, O. (2011). *Aplicación de los fundamentos de clúster y competitividad al sector logístico del Departamento del Atlántico Colombia*. Revista prospect, 9(1), 85-95.
- Cantillo, E. (2012) logística necesita fortalecerse por llegada de las TIC. Documento recuperado en página web [www.portafolio.co/negocio/logisticanecesitafortalecersellegadalastic](http://www.portafolio.co/negocio/logisticanecesitafortalecersellegadalastic).
- Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Revista Opción*, Año 31, No. 77, 200 – 215.
- Duran, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S., & Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo gerencial*, 8(2), P.p.58-75.
- <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2560>. Recuperado Abril de 2017.
- Durán, S., Crissien, J., Virviesca, J. & García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, Vol. 38 (Nº 13).
- Duran, S., & Parra, M. (2014). Diversidad Cultural para promover el desarrollo de habilidades sociales en educación superior. *Cultura educación y sociedad*, 5(1), 55-67.
- <http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionsociedad/article/view/995>
- Recuperado Enero de 2017.
- Durán, S. (2010). Diversidad Cultural y Socialización Organizacional del personal administrativo de las universidades privadas del municipio Maracaibo. Trabajo de grado para optar al título de Doctor en ciencias Gerenciales. *Venezuela: Universidad Dr. Rafael Belloso*
- Gamboa Suárez, R. & Jiménez Rodríguez, L. (2016). Gestión del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en pymes. En *Desarrollo Gerencial* Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia, 8(1), 123-142.
- García, J, Duran, S, Parra M y Márceles V (2017) *Revista Espacios* Volumen 38 numero 32. Julio 10.

<http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>. Recuperado Julio 25 de 2017.

- Leithwood, K; Mascall, B, y Strauss, T. (Eds.) (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. USA. Editorial Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México. Editorial Thompson.ç
- Maxwell, John (2007). *Liderazgo. Principios de Oro*. Editorial Grupo Nelson. Estados Unidos de América.
- Martínez, F. y Barquero, J. (2008). *Liderazgo y Reputación. Consejos Cruciales*. España. Editorial Furtawangen.
- Martínez, R. (2015). *Pymes y la importancia de su certificación*. Documento recuperado en sitio web: [www.portafolio.co/negocio/logistica-necesita-fortalecerse-llegada-las-Tic](http://www.portafolio.co/negocio/logistica-necesita-fortalecerse-llegada-las-Tic). 2012.
- Martínez, J. & De la Hoz, J. (2017). *Gestión logística y Competitividad en pymes del sector de operadores logísticos en el departamento del Atlántico*. Tesis de Maestría en Administración, Universidad de la Costa, barranquilla, Colombia.
- Méndez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ª edición. México: Imusa.
- Meza, R. D. J. M., & Olmos, R. E. (2014). Empowerment, el liderazgo e innovación en empresas de servicios, como ventaja competitiva en medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial*, Barranquilla-Colombia 6(2). P.p. 72-97.
- Mora, L. (2011). *Gestión logística integral*. Colombia: StarkBook Editorial.
- Novoa, F. (2006). *El pensamiento estratégico*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Parra, M. & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Revista Dictamen Libre*, 14/15: pp. 14-23 | Edición No. 14/15
- Paz Annherys; Harris Jaiham & García Jesús (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, Barranquilla-Colombia. 7(2). Pp. 100-118. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>
- Pelekais, C., Franco, M. Neuman, N., García, J. & Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Maracaibo, Venezuela: Ediciones Astrodata.
- Perdomo, Y. & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista Cicag*, Volumen 5 Edición No 3, p. 30-48.



- Prieto, R. & Fabelo, R. (2009). Liderazgo y capital social: uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *Revista Telos*, 11 (1), 52-69.
- Prieto, R., García, J., & González, D. (2014). Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana. *Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán "Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación*. P.p. 1-16.
- Prieto, R.; Emonet, P.; García, J. & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3). P.p. 386-402.
- Prieto, R. Burgos, C., García, J. & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la Banca universal. *Revista venezolana de Gerencia*, 21(73). P.p. 102-119.
- Restrepo, D. L. (2011). Artículo Zona logística, El SCM (Suply Chain Management), 32-35.
- Riggio, R. y Lee, J. (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. *Human Resources Management Review*, Vol. 17, N°. 4. EEUU. (Pp. 418-426).
- Riggio, R. & Reichard, R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, N°. 2. EEUU. (Pp.169-185).
- Velasquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.
- Velázquez G. Perfil del líder y Dirección de las organizaciones mexicanas. *Desarrollo Gerencial*, Barranquilla-Colombia 6(2). P.p. 180-206.