

LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZACIONES EFICIENTES

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Directivas y Gestión de Proyectos

Manuela Poveda Molina

2204955

Henry Montoya Montoya

Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá, Colombia

10 de enero de 2022

En el presente ensayo se propone abordar la temática de liderazgo estratégico en las organizaciones, teniendo en cuenta que actualmente vivimos en un entorno empresarial en constante cambio, en el cual cada factor que lo compone ya sea interno o externo tiene un enorme grado de influencia y por el cual los líderes, quienes encabezan y dirigen las organizaciones, requieren de competencias de diferente naturaleza para hacer frente a estas situaciones de cambio y posibles retos para la organización y así, alcanzar los objetivos deseados por todas las partes interesadas.

Para Dinwoodie et al., (2016) el liderazgo del cambio:

Se centra en las fases del cambio –y las emociones asociadas a cada fase– que atraviesan las personas cuando se enfrentan a un cambio constante. El liderazgo del cambio requiere que los líderes, y la organización en su conjunto, aborden las creencias y actitudes mentales y desarrollen prácticas y comportamientos que ayuden a las personas a adaptarse al cambio.

En pos de profundizar en esta cuestión, se partirá de las respuestas a los siguientes interrogantes: ¿qué impacto tienen las estrategias de un líder en la organización?, y ¿qué competencias son necesarias para que este apunte a organizaciones eficientes?

Luego apreciaremos las temáticas de liderazgo situacional y algunos modelos de liderazgo positivo con los cuales se presentan maneras en las que los líderes estimulan, motivan, e inspiran a sus grupos de trabajo para que sean más eficientes, de acuerdo con las diferentes condiciones que caracterizan a cada uno y con sus necesidades y cualidades específicas.

En este sentido, se sostiene que en los proyectos y principalmente en situaciones de cambio, un líder estratégico mantiene mayores niveles de rendimiento en las organizaciones gracias al fomento y uso de diferentes comportamientos de liderazgo, forjando organizaciones más eficientes.

Impacto de las Estrategias de un Líder

El rol y el impacto que tiene cada integrante del equipo en un proyecto es indispensable, y debe estar claramente definido, así como su autoridad, sus funciones y responsabilidades. Para entender el impacto del líder y sus estrategias primero hay que hacer un análisis sobre su definición.

Un líder se puede definir como una persona que dirige un grupo y gracias a su gestión y grado de influencia sobre los integrantes de este puede conseguir unos resultados específicos. El líder es responsable de (1) planificar: Establecer objetivos y procesos para conseguir resultados esperados; (2) hacer: Implementar los procesos; (3) verificar: Realizar seguimiento y medición de procesos y productos respecto a políticas, objetivos y requerimientos y; (4) actuar: Tomar decisiones para la mejora continua de procesos.

Según La Vanguardia (2021), un líder es aquella persona que gestiona y es capaz de influir, motivar y hacer que todos los integrantes del equipo trabajen con entusiasmo, para perseguir metas y objetivos específicos. Es decir que, en la organización, un líder es quien toma el rol de guía y es el responsable del proyecto y de que todos los procesos que llevan a cabo sus integrantes se ejecuten de manera efectiva para que como resultado se consigan los objetivos propuestos.

Para que esto se logre de la manera correcta, es necesario que el líder dirija y tenga en cuenta 4 aspectos básicos: Primero, ¿cuál es la meta que se quiere lograr?, ya que la meta o propósito es lo que se debe mantener a la vista, el liderazgo se forma definiendo objetivos claros y específicos. Para garantizar el buen desarrollo del proyecto es necesario formular un objetivo principal, el cual es el propósito central del proyecto, y unos objetivos específicos, que son los pasos por seguir específicos para lograr el objetivo principal.

Luego, hay que considerar la pregunta, ¿qué estoy dispuesto a hacer para lograr esos objetivos?, teniendo como base los valores del proyecto, qué importancia o valor tiene para nosotros el lograr el objetivo y como se desarrolla la planeación, la cual debe incluir elementos como destinatarios o beneficiarios principales, producto o servicio que se ofrecerá, así como su estudio, diseño y producción, las actividades, etapas, operaciones y tareas necesarias, un calendario donde se definen los plazos de todas esas actividades, el presupuesto con el que se espera una financiación para el proyecto y resultados, los cuales con una medición y representación clara se puede observar el grado de éxito del proyecto.

Tercero, ¿Quiénes son los involucrados?, ya que, para el éxito del proyecto, se debe involucrar a las personas adecuadas, y considerar tanto al equipo de proyecto como a los interesados más relevantes. El liderazgo no solo se basa en el poder que se tiene sobre un grupo en específico sino también como este reacciona y acepta la influencia que ejerce el líder. Los líderes eficaces tienen la capacidad de convertir los objetivos personales de los seguidores en objetivos organizacionales, es decir que, el

liderazgo ocurre cuando los seguidores aceptan la influencia que los motiva a trabajar (Pautt, 2016), y como efecto conjunto generan sinergia y un mejor resultado.

Y, por último, ¿qué habilidades específicas debe tener un líder?, ya que esto depende del entorno donde se desarrolla el proyecto, y por el cual se debe identificar cuáles son las debilidades, fortalezas, y competencias a desarrollar. Aunque esto puede suponer que el líder solo tiene una connotación positiva, hay que tener en cuenta que existen líderes tanto positivos como negativos. Como se mencionó anteriormente, el líder dirige a un grupo para lograr unos objetivos específicos, pero esta dirección puede corresponderle a una persona sin liderazgo, a la cual suele asignársele el título de jefe.

El jefe es aquel que tiene una autoridad formal sobre una persona o un grupo, pero en este caso se tiene en cuenta el concepto jerárquico, es decir que la autoridad que tiene fue concedida por su puesto de mando, y por ello tiene la responsabilidad de tomar decisiones y hace valer su posición imponiéndolas. Este suele basarse solo en la consecución de unos objetivos determinados, y se caracteriza por precisar obediencia y poca participación de su equipo. En cambio, un líder tiene autoridad concedida por su propio equipo y utiliza está a favor de la organización, en vez de imponer, influencia y convence, toma las decisiones y las toma teniendo en cuenta los mejores resultados para su equipo, prioriza el interés colectivo, y estimula al grupo proyectando confianza.

Tras el análisis, se puede deducir que el líder es el integrante del equipo que más influencia tiene sobre la consecución de los resultados y el camino que se llevó a cabo para lograrlos, ya que es el encargado de desarrollar estrategias que se reflejarán en el logro de los objetivos y el eficiente trabajo del resto de integrantes como

consecuencia de la dirección en cada una de las actividades necesarias para cada proyecto específico.

Además, hay que considerar que la organización es un sistema abierto ya que se basa en un proceso de interacción activa en el que intercambia, materia, energía e información (insumos) con su entorno, y como capacidad de respuesta, los transforma y lo regresa (productos y servicios), por lo tanto toda actividad que realice afectan a todos los componentes del sistema; y el líder, como director principal de la organización puede afectar a tres grupos de intereses: “La comunidad en la cual actuamos, los stakeholders —a saber: accionistas, colaboradores, clientes y proveedores—, nuestro entorno personal —familia y amigos— y, por supuesto, terminamos impactando en nosotros mismos” (Rabouin,2008).

Competencias de un Líder

Como se mencionó anteriormente, para que un equipo de trabajo sea eficiente es necesario que el líder cuente con una serie de competencias que le permitan gestionar acertadamente las actividades del proyecto en cuestión. Sin embargo, surge el desafío de distinguir las competencias clave de un buen líder y como este puede desarrollarlas.

Inicialmente hay que señalar que las competencias de un líder se basan en una combinación dinámica de: Conocimiento (saber hacer), habilidades (poder hacer), y actitudes y valores (pensamientos y querer hacer), que describen el grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlas. En un equipo de trabajo estas competencias son importantes en la medida que ayudan a mejorar a los

integrantes en áreas específicas, aumentando su capacidad de participar y aportar en el proyecto por medio de diferentes fuentes de poder en las que se encuentran:

1. Enfrentar la incertidumbre, que es la capacidad de enfrentar riesgos y prepararse para lo inesperado, ya que existe un futuro desconocido en el entorno que está en constante cambio y con innovaciones que pueden transformar la perspectiva y la manera de ejecutar los proyectos. Hay que aprender a aceptar esta incertidumbre y tomar acción para amortiguar posibles riesgos y dirigir al equipo al logro de los objetivos.

2. Experticia, un líder dirige a un equipo en el que cada integrante hace parte de este gracias a que cuenta con un propósito organizacional, ya sea por sus habilidades o sus conocimientos específicos. El líder no lo sabe todo, y por esto otra de sus responsabilidades es gestionar la información y las capacidades de su equipo, esto lo hace por medio de las opiniones que pueden brindar los expertos en cualquier tema necesario para el desarrollo del proyecto.

3. Carisma, el líder carismático es aquel que logra inspirar y potencializar las competencias de las personas que le rodean con el objetivo de sacar lo mejor de ellos, además tiene una visión y la capacidad de que sus seguidores se sientan identificados y se involucren gracias a la sensación de cercanía que genera (Barnes, 2012). Cuando un integrante está motivado y siente que su rol es importante y valorado para el proyecto, se implicará más y apoyará todos los procesos necesarios para su desarrollo.

4. Compromiso, el compromiso organizacional se basa en una visión psicológica de los miembros de una organización y su apego al lugar de trabajo. El compromiso de los empleados puede determinar si permanecerán durante un período más largo en la

organización y es fundamental para que lo hagan con la pasión necesaria para alcanzar los objetivos establecidos (Questionpro, s.f). Una vez que los integrantes se sienten comprometidos, perseguirán los objetivos de la organización ya que para estos también representa una satisfacción y bienestar personal.

5. Control de la información, ya que la administración de esta impacta en la rentabilidad y productividad de la organización, si se tiene la información organizada, documentada y estandarizada será más sencillo repetir aquellos procesos que resultaron con éxito, y tener lecciones aprendidas de aquellas que no. Además, controlar la información permite que el proyecto se diferencie de otros al hacer uso adecuado de esta, entre más información y conocimiento se tenga sobre un tema específico, más poder otorgará.

6. Influencia directa, ya que un líder con influencia es capaz de persuadir a su equipo de trabajo para pensar o actuar de una manera específica y así conseguir la productividad necesaria para tener un proyecto exitoso.

Una persona puede tener una o varias fuentes de poder, y es responsabilidad del líder reconocer y potencializar esas capacidades, ya que parte del liderazgo se basa en la gestión de los recursos, en los que se incluye el talento humano con el que se componen los proyectos. Estas competencias de liderazgo se pueden desarrollar de diversas maneras, incluyendo formación formal, actividades de desarrollo y actividades de autoayuda.

-*La formación formal*, se obtiene en centros de formación o establecimientos educativos, los cuales se caracterizan por estar rigurosamente estructurados en cuanto a recursos, personal experto, información impartida, y tiempo de realización. Usualmente, al desarrollar competencias de esta manera se recibe un título o

certificado reconocido formalmente, el cual evidencia la realización y el resultado del aprendizaje obtenido en este. Su principal ventaja es la adquisición de competencias gracias al modelo educativo proporcionado por personas capacitadas y profesionales en la materia.

-Las actividades de desarrollo, suelen incorporarse a los trabajos operativos o realizarse de manera simultánea. Las actividades de desarrollo pueden adoptar muchas formas, incluyendo asesoramiento, por parte del jefe o de un consultor externo, un individuo de un escalafón superior que actúa de mentor en la organización, y trabajos especiales que plantean nuevos retos y oportunidades de aprender habilidades relevantes (Yukl, 2008).

-Las actividades de autoayuda, se basan en el autoaprendizaje, es decir la habilidad que tiene una persona de obtener competencias sin necesidad de la guía de un tutor. Esta se logra gracias a la búsqueda de información con diferentes herramientas como lecturas, videos, audios, o cualquier otro material útil para el aprendizaje autónomo.

La eficacia de estas metodologías se puede ver reflejada en el favorecimiento del aprendizaje de competencias de liderazgo en diferentes escalas, de acuerdo con el nivel de liderazgo que se requiera en los procesos del proyecto y posteriormente, su aplicación por parte de los directivos.

Toma De Decisiones

Aunque existen diversas competencias de liderazgo que se pueden desarrollar con cualquiera de estas tres maneras, hay que destacar el proceso de tomar decisiones, ya que esta competencia está íntimamente relacionada con el éxito de los

proyectos y son parte importante del desarrollo de competencias en un líder. En cualquier situación ya sea de mayor o menor relevancia, es responsabilidad del líder tomar las decisiones del proyecto, por lo tanto, es indispensable conocerla y perfeccionarla.

Tomar decisiones es el proceso mediante el cual se hace una elección entre una serie de alternativas. Un líder toma decisiones que determinan el futuro del proyecto y en situaciones de cambio es imprescindible elegir y hacerlo de la manera correcta. Las decisiones correctas se pueden definir como las decisiones más adecuadas a los objetivos y esto depende de las circunstancias y las necesidades específicas del proyecto. Para tomar decisiones calculadas con mayor probabilidad de éxito es necesario seguir 7 pasos básicos:

Identificar y analizar la situación

El primer paso para tomar una decisión requiere reconocer que hay algo que debe ser cambiado en la situación actual y hay posibilidades de hacerlo. En este paso es indispensable identificar la meta a lograr e identificar la decisión, es decir, el problema o situación que impacta en el proyecto y que está causando una dificultad o limitación. Toda decisión tiene una consecuencia, por lo tanto, es importante revisar el por qué y para qué se va a generar ese cambio. Igualmente, no tomar una decisión en sí mismo, es una forma de decisión que también puede afectar los resultados.

Identificar los puntos críticos de la decisión

Luego, es necesario evaluar los recursos para no recurrir en falsas expectativas. Hay que tener claro qué se desea, qué no se desea, con qué se cuenta y los valores

que están en juego en la decisión (coste de oportunidad). El coste de oportunidad es el coste o los beneficios que podríamos haber obtenido de haber escogido otra alternativa, y a los cuales se renuncia al tomar una decisión determinada (Pedrosa, 2015)

Generar opciones

Este paso se basa en buscar las alternativas de decisión que se tienen para dar posibles soluciones al problema, pero no se hacen juicios de valor aún. Cuantas más opciones se tenga habrá más probabilidad de encontrar la opción correcta. Sin embargo, tener muchas opciones puede dificultar el proceso y no ser beneficioso para la toma de decisiones.

Evaluar las opciones

En este paso se hacen los juicios de valor en las opciones generadas anteriormente, para esto hay que analizar las ventajas y desventajas de cada opción, su factibilidad, costo, probabilidades de éxito, etc., esta evaluación puede ser cuantitativa en las que puede incluir variables como costo y tiempo, o puede ser cualitativa la cual puede incluir variables como calidad y relaciones.

Elegir

Luego de la evaluación es momento de elegir, es decir tomar una decisión, y soltar las otras decisiones no tomadas. La opción elegida debe ser la que resultó con una mayor probabilidad de éxito en la evaluación. Sin embargo, es necesario estar preparados para enfrentar posibles riesgos que se presenten. Tomar decisiones puede ser una tarea difícil que, además, puede requerir grandes cambios en el proyecto, pero el líder es quien debe dirigir y motivar al resto del equipo para seguir con el proceso.

Ejecutar y responsabilizarse

La toma de decisiones no termina con la selección de la mejor alternativa. Una de las grandes responsabilidades del líder se basa en <<actuar>>, por esto, en este paso el líder debe empezar a desarrollar las estrategias con las que su equipo de trabajo va a ejecutar la decisión tomada. Tomar una decisión ocasiona tener que tomar una serie de decisiones para lograr la meta, por ende, es necesario aceptar la responsabilidad y las consecuencias. Aunque resulta en otra posible incertidumbre, el haber realizado los pasos anteriores eficientemente hace que se eviten arrepentimientos y se consigan los resultados esperados más fácilmente.

Evaluar

Una vez que se ha puesto en marcha la ejecución y ha transcurrido un tiempo determinado, es momento de evaluar si la decisión tuvo éxito. La toma de decisiones estratégica requiere un segundo proceso de seguimiento y aprendizaje, para esto, en base a los resultados obtenidos se hace una evaluación teniendo en cuenta los criterios de mejora, comportamiento organizacional, logro de los objetivos, recursos utilizados y otros criterios que se crean necesarios de acuerdo con el proyecto

Aunque la elección final la hace el líder, la toma de decisiones en grupo aumenta la aceptación de una solución. Muchas decisiones pueden no tener el resultado esperado porque las personas no la aceptan en su totalidad, y para evitar esto hay que incluir la participación de aquellas personas que se verán afectadas y que ayudarán a implementarla, ya que es más probable que la acepten y que alienten a otros a hacerlo (Robbins y DeCenzo, 2002). Para esto existen dos formas básicas de tomar decisiones

grupales: la democracia y el consenso. La democracia, es un método rápido y que toma en cuenta a todos los involucrados. Implica conteo de votos, otorgando el triunfo a la mayoría. La mayoría puede tomar la acción y obligar la decisión sin ninguna consulta adicional con los votantes minoritarios. Aunque tiene considerablemente mayor aceptación que la imposición de un líder, no garantiza la aceptación del resultado en todos, ni un alto grado de compromiso. Y el consenso, es un acuerdo general al que deben llegar las partes de un grupo o varios grupos, a través de la aceptación de este (García, 2020). El proceso de toma de decisiones por consenso busca el acuerdo de la mayoría de los participantes y al mismo tiempo intenta resolver y reducir las objeciones que presenta la minoría para lograr la decisión más conveniente para todos (PBI, s.f). El método del consenso es útil cuando los diferentes miembros de un equipo poseen información y puntos de vista diferentes, pues los puede llevar a un camino nuevo, enriquecido por las aportaciones de todos. Este método implica mayor tiempo y esfuerzo al buscar un acuerdo general.

Liderazgo Situacional

En el 2013, Jones ha presentado un argumento con el cual se puede expresar la necesidad que tiene un líder estratégico de reflejar sus competencias para hacer a los equipos de trabajo eficientes en situaciones de cambio:

“Debido a las presiones globales de la competencia y al cada vez mayor uso de la TI, el diseño organizacional se ha convertido en una prioridad para los gerentes, quienes como nunca antes deben desarrollar nuevas y mejores formas de coordinar y motivar a sus subalternos para incrementar el valor que sus organizaciones pueden crear. El cambio y diseño organizacionales tienen

importantes implicaciones sobre la capacidad de la compañía para manejar las contingencias, lograr ventaja competitiva, administrar la diversidad de forma eficiente, y aumentar tanto su eficiencia como su capacidad de innovación”.

“El liderazgo situacional, propone que el responsable en dirigir un grupo u organización debe variar su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores” (gympass, 2016). Tener liderazgo situacional implica trabajar de forma flexible y adaptativa por medio de cuatro estilos de liderazgo que se eligen teniendo en cuenta el nivel de madurez del equipo y se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: La conducta de tarea, que es la cantidad de dirección necesaria que debe ejercer el líder con relación a las competencias que tienen los integrantes, es decir habilidades y/o conocimientos que pueden utilizar al realizar las tareas asignadas; y la conducta de relación, que es la cantidad de apoyo socioemocional, la cual está relacionada con aspectos de motivación, tomar como propio el proceso y asumir responsabilidades.

Estilo directivo

En este estilo las variables se basan en una alta preocupación por las tareas y baja en la relación. Este se utiliza cuando la disposición o madurez de los subordinados es baja y suelen caracterizarse por ser miembros no capacitados para realizar la tarea y/o inseguros, pero siguen siendo voluntarios. Por esto, el líder debe dar instrucciones específicas y supervisión continua en todos los procesos para que las instrucciones se entiendan fácilmente y cada integrante pueda cumplir su rol asignado.

Estilo persuasivo

Este estilo de liderazgo se utiliza cuando los miembros aún tienen carencias al realizar las tareas asignadas, pero tienen mayor disposición y confianza. Su nivel de madurez es moderado, por lo cual hay alta preocupación por la tarea y la relación. En este caso el líder sigue siendo quien define las tareas, pero explica a los integrantes sus decisiones como jefe de proyecto y solicita ideas, opiniones o sugerencias con las cuales proveerá más información y logrará que estos acepten sus ideas y colaboren en el desarrollo de esta.

Estilo participativo

Hay alta preocupación por la relación y baja por la tarea, ya que el subordinado es considerado como capacitado para llevar a cabo la tarea, pero involuntario, porque es inseguro o no predispuesto. En tales circunstancias, se deben compartir ideas y facilitar la toma de decisiones para generar un mayor nivel de motivación. El líder debe tener en cuenta las aportaciones del equipo y basarse en estas para tomar la decisión final, aunque sea imposible llevar a cabo todas las propuestas. El resultado será un incremento en la percepción de apoyo socioemocional en el equipo, haciendo que los integrantes sean más empáticos y se sientan más apoyados y quieran implicarse y comprometerse con el proyecto.

Estilo delegativo

En este caso el subordinado tiene un nivel de madurez alto, por lo tanto, la preocupación por la relación y la tarea es baja. Los integrantes están capacitados, predispuestos y tienen confianza, lo que hace que exista baja presencia del líder, y los demás integrantes puedan tomar decisiones que serán observadas y monitorizadas,

pero no intervenidas, a menos de que sea estrictamente necesario para corregir algún proceso. Este estilo otorga un mayor nivel de autonomía y responsabilidad a los integrantes del equipo.

Modelos de Liderazgo Positivo

Los modelos de liderazgo positivos se basan en conductas que los líderes implementan para desarrollar el potencial de los integrantes de los equipos de trabajo y conseguir mayores niveles de rendimiento.

El liderazgo positivo muestra que, para obtener resultados extraordinarios, los líderes deben aprender a crear un ambiente de trabajo extremadamente positivo. Deben aprovechar los puntos fuertes de cada uno, en vez de concentrarse simplemente en los puntos de desarrollo. Los líderes deben aprender a elogiar y promover emociones positivas como comprensión, compasión, optimismo, gratitud y el perdón (Guimarães, 2013).

De estos se pueden destacar 5 modelos:

Transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes buscan que los integrantes ayuden a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Por esto, los líderes se encargan de alentar, inspirar y motivar a los empleados a innovar y crear cambios (Maraboto, 2021). Este modelo se caracteriza porque el líder fomenta una visión compartida sobre el futuro, motivando a que los intereses individuales de los integrantes trasciendan y se orienten a la consecución de los intereses colectivos. De esta forma, se crea un ambiente de trabajo en el que los

integrantes se identifican con la cultura y los valores de la organización, y, por ende, cooperan y se sienten comprometidos, motivados, y hacen sus tareas con eficiencia.

De servicio

La teoría del liderazgo sirviente se basa en el concepto de servicio a los demás y reconoce que la organización tiene el papel de posibilitar el desarrollo de individuos que puedan contribuir a crear un entorno organizacional positivo. (Blanch et al, 2016). Para el líder, en este caso, los subordinados, así como necesidades, aspiraciones, competencias e intereses, son la prioridad y están por encima de sus intereses individuales, esto con el fin de lograr el desarrollo de sus integrantes, lo cual tendrá como resultado el logro de los objetivos y el éxito del proyecto.

Espiritual

Este modelo de liderazgo parte de una nueva necesidad que quiere trascender del desarrollo físico, racional y emocional de los equipos de trabajo. El liderazgo espiritual está en basado en los valores morales y la relación que tienen sus integrantes con el “ser interior”. Este va más allá de organizaciones religiosas ya que se orienta al desarrollo de valores en los demás, tales como esperanza y fe, y aunque puede variar en cada persona, el líder espiritual es quien ayuda y dirige a los demás a conectarse con las áreas más trascendentes de su vida, que una vez satisfechas pueden garantizar una transformación organizacional a integrantes motivados y comprometidos.

Ético

Aunque los primeros tres tienen integrado el concepto de ética, este modelo de liderazgo se desarrolla independientemente. Este se define como el fomento por parte

del líder, de conductas consideradas normativamente apropiadas, las cuales dependen del contexto cultural en el que se encuentre el equipo de trabajo y las cuales son reflejadas por medio de las acciones y relaciones interpersonales. Cuando los integrantes de un equipo tienen una percepción del líder de confianza y justicia, se crea un ambiente más positivo en el que habrá satisfacción por la realización de las labores y a su vez mayor eficiencia.

Positivo

Este modelo en sí mismo, se basa en la psicología positiva la cual distingue aspectos vinculados a la felicidad y la eficiencia del subordinado. En este se propone que el líder debe velar por la creación de un clima laboral positivo, que proporcione satisfacción y motivación a su equipo de trabajo, por medio de tres componentes básicos, (1) el líder posiciona el centro de interés en las fortalezas y habilidades de las personas que pueden reafirmar su potencial humano (2) se enfoca en los resultados y facilita el rendimiento individual y organizacional, y (3) se concentra en aquellas virtudes esenciales de la condición humana (Blanch et al, 2016). Así, se considera que la conducta organizacional positiva se desarrolla por medio de procesos de influencia social, las cuales son en primer instancia responsabilidad del líder.

En conclusión, actualmente los líderes se enfrentan a múltiples cambios e innovaciones en su entorno que afectan directamente a las organizaciones y, por lo tanto, a cada una de las partes que lo componen. El cambio, al ser un factor impetuoso, exige que el líder desarrolle estrategias para mitigar sus riesgos y aprovechar las oportunidades. Y estos, al ser quienes encabezan y dirigen las organizaciones, tienen el deber de garantizar su supervivencia, y para esto, deben contar con una serie de

competencias que les permita administrar las organizaciones adecuadamente, ya que su impacto puede significar el éxito o fracaso de las mismas. Un líder que gestiona organizaciones eficientes es el aquel que sabe enfrentar la incertidumbre, tiene experticia, es carismático, comprometido, sabe controlar la información, influye directamente a sus subordinados, sabe tomar decisiones acertadas y se adapta al cambio. En este sentido, un líder estratégico es capaz de mantener altos niveles de eficiencia gracias a que aplica sus competencias al analizar las situaciones específicas que se presentan, para luego adaptar sus conductas y fomentar comportamientos en sus integrantes de acuerdo con sus necesidades y características específicas.

Referencias

Barnés, H (2012, septiembre 3). Las ocho cualidades que definen el verdadero carisma.

El confidencial. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2012-09-03/las-ocho-cualidades-que-definen-el-verdadero-carisma_501614/

Blanch, J., Gil, F., Antino, M., Rodríguez, A (2016). Modelos de liderazgo positivo.

Papeles del psicólogo. <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=2772>

Dinwoodie, D., Pasmore, W., Quinn, L., Rabin, R. (2016). Dirigir el cambio: el papel de

un líder. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/WP-Navigating-Change-ES-May-2016.pdf>

García, A (2020, noviembre 8). *Consenso político*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/consenso.html>

Guimarães, G (2013). Liderazgo Positivo: un nuevo modelo de liderazgo para los nuevos tiempos. *MBA & Educación ejecutiva*.

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/liderazgo-positivo-un-nuevo-modelo-de-liderazgo-para-los-nuevos-tiempos>

GYMPASS (2016, diciembre 12). Modelo de liderazgo situacional, ¿cómo nos puede ser útil? Coaching, Reclutamiento y retención de talento.

<https://blog.gympass.com/es/modelo-de-liderazgo-situacional-como-nos-puede-ser-util/>

Jones, G. R. (2013). *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones*.

Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3640>

Maraboto, J (2021). Liderazgo transformacional. *El financiero*.

<https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/jose-manuel-maraboto-liderazgo-transformacional/>

Pautt Torres, G (2016). Liderazgo directivo: un enfoque para la gestión empresarial.

Ecoe Ediciones. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5958>

Peace Brigades International, (s.f). *Consenso*.

<https://www.peacebrigades.org/es/sobre-pbi/principios/consenso>

Pedrosa, S. (2015, septiembre 24). Coste de oportunidad. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/coste-de-oportunidad.html>

QuestionPro (s.f.). ¿Qué es el compromiso organizacional y cómo mejorarlo?

<https://www.questionpro.com/blog/es/compromiso-organizacional/>

Rabouin, R. R. (2008). *El sentido del liderazgo*. Pearson Educación. [https://www-](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3569)

[ebooks7-24-com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3569](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3569)

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración: conceptos*

esenciales y aplicaciones. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4505>

Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Pearson Educación. [https://www-](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360)

[ebooks7-24-com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360](https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360)

¿Qué tipo de líder eres? 10 características de un buen liderazgo. (2021, mayo 19). *La*

Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20210519/7465832/que-tipo-lider-eres-como-ser-buen-lider.html>