

# Estilos de Liderazgo y su Impacto Positivo en las Organizaciones

Autor: Alexander Beltrán Aguilar

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá

2012

# Estilos de Liderazgo y su Impacto Positivo en las Organizaciones

Alexander Beltrán Aguilar

Presentado a: Faneth Serrano Ledesma

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización En Alta Gerencia

Bogotá

2012

## INTRODUCCION

En diversas organizaciones, el liderazgo se impone desde la alta gerencia como una herramienta que ayuda a la gestión. Sin tener en cuenta que este debe ser parte fundamental de la cultura y los valores organizacionales. En este ensayo observaremos la importancia del liderazgo y sus diferentes estilos para determinar cuál de estos impactan de forma positiva en las organizaciones, así como su relación con los comportamientos y actitudes que un líder excepcional debe poseer.

De la misma manera se realiza un análisis sobre los comportamientos y actitudes de los diferentes estilos de liderazgo los cuales los agrupamos para establecer las mejores formas de aplicarlos en las organizaciones y que tengan relevancia en la alta gerencia. Así mismo se formulan una serie de valores que un líder debe poseer para tener éxito poseer para lograr un impacto positivo en las organizaciones.

## CAPÍTULO I

Análisis de los estilos de liderazgo que tienen mayor influencia en las organizaciones, considerados desde la alta gerencia.

Las organizaciones tienden a interpretar el liderazgo como una herramienta que ayuda a la gestión, por esta razón a los gerentes de muchas compañías se les dictan cursos de liderazgo enfocados en desarrollar habilidades que soporten la dirección o la alta gerencia. Este enfoque debe ser cambiado, pues estas habilidades deben ser la base del comportamiento organizacional y no se deben ver como herramientas que apoyen a la gestión si no como los cimientos de una organización.

El desarrollo de estas habilidades están enfocadas en aprender los diferentes estilos de liderazgo que ayuden a enfrentar los cambios y los retos de las empresas; estos estilos deben existir siempre en relación con la situación o el momento que este atravesando la organización.

Sin embargo en muchas organizaciones se tiende a confundir las funciones del liderazgo y de la gestión, siendo estas completamente distintas pero complementarias como lo indica Kotter en su trabajo (lo que de verdad hacen los líderes) (1999).

El liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener "carisma" u otro exótico rasgo de la personalidad. No es el territorio de unos cuantos elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión o un replazo de ella. Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y actividades características. Ambos son necesarios para tener éxito en un entorno de negocios cada vez más complejo y volátil.

Esta confusión puede llevar a la organización a tener sistemas de gestión ineficientes y líderes mediocres que encaminan las organizaciones hacia estados de complejidad innecesaria.

Actualmente podemos observar empresas que carecen de liderazgo pero con una gran estructura organizacional que es soportada por la gestión; estas organizaciones tienen déficit de una orientación definida y se tornan en muchos casos en complejos sistemas burocráticos, que difícilmente alcanzarán desarrollos sostenibles pues no tienen una orientación clara formulada por un líder. Por otra parte las empresas que tiene un liderazgo claro pero no tienen una buena gestión no tienen una buena planificación por su falta de organización y esto es causal en muchas ocasiones del fracaso empresarial.

En este contexto podemos decir que el liderazgo y la gestión son complementos necesarios para el buen desarrollo de una organización y que cada uno tiene sus fundamentos claros, los cuales nunca se deben separar pues trabajan en paralelo cada uno teniendo una función clara y distintiva, como no lo recuerda Kotter (1999) en su texto.

La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad. El liderazgo, por contraste se ocupa de enfrentar el cambio. Los líderes no hacen planes, no solucionan problemas, ni siquiera organizan a las personas. Lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan.

Por este motivo las organizaciones deben conseguir formar una cultura de liderazgo en sus ejecutivos y que al mismo tiempo tengan herramientas de gestión fuertemente desarrolladas que permitan interactuar de forma dinámica y que estén enfocadas en la consecución de resultados. La gestión debe trabajar en paralelo y coexistir con el liderazgo para formar una amalgama organizacional que ayude a la alta gerencia en el desarrollo empresarial y en la toma de decisiones. Con base en el planteamiento anterior se podría decir que el verdadero desarrollo de un gerente se consigue solo cuando este aprende a gestionar utilizando los diferentes estilos de liderazgo.

Pero cuales son los diferentes estilos de liderazgo? Y como los gestiono? Se podría decir que cada líder tiene un estilo único de liderazgo no obstante sea demostrado que en determinadas situaciones podemos sacar de nuestras experiencias y de nuestros comportamientos actitudes o habilidades que están implícitas en diferentes estilos de liderazgo, esto solos se entiende cuando se demuestra nuestro comportamiento cambiante dependiendo del momento el hecho y la causa. Cada estilo tiene una particularidad y una formulación que está determinada por los diferentes tipos de inteligencia emocional que un apersona puede desarrollar.

La inteligencia emocional se define como la capacidad de reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. Esta habilidad

se fundamenta en cuatro capacidades: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales, Poder desarrollar estas capacidades lleva tiempo y no se aprenden en una cátedra, para poder desarrollarlos se deben poner en práctica y tratar de convertirlos en hábitos.

Estas capacidades se pueden ver desarrolladas en algunas competencias con las cuales obtendremos una inteligencia emocional que será el reflejo de la cultura y del medio de desarrollo personal; a continuación se describen cuáles son estas competencias y su relación con la inteligencia emocional.

Las personas deben desarrollar competencias como el autoconocimiento emocional, la autoevaluación exacta y la auto confianza; solo de esta forma podrán comprender sus propias emociones y tener una evaluación realista de sus fortalezas y así fomentar un sentimiento positivo de valor propio; si se logran desarrollar estas competencias podremos decir que tendremos la capacidad de autoconciencia, que corresponde a una de las habilidades más importantes en la inteligencia emocional.

Otra competencia importante es la autogestión esta se define como la capacidad de tener las siguientes habilidades, autocontrol, adaptabilidad confiabilidad e iniciativa.

En este mismo contexto de la inteligencia emocional debemos enfatizar en nuestro desarrollo las relaciones sociales, las cuales se fortalecen con dos competencias, la conciencia social y las habilidades sociales. Cada una de estas hacen relación a nuestra capacidad como seres humanos de tener empatía con las personas con las cuales interactuamos y así apropiarnos de

habilidades que están orientadas a el liderazgo como son: la comunicación, manejo de conflictos, creación de lazos, trabajo en equipo, orientación al servicio y la influencia sobre los demás.

En conclusión se puede decir que estas capacidades están directamente relacionadas con la formación de los diferentes estilos de liderazgo, pues cada estilo se fundamenta en la habilidad para desarrollalas. Esto ayuda a formar en los líderes una conciencia de relación con su interior y con las personas de su entorno laboral, estas capacidades se determina de la siguiente forma según Goleman (2005) .

La inteligencia emocional, la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia, comprende cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales. Cada capacidad, a su vez, está compuesta por conjuntos específicos de competencias.

A continuación realizaremos una descripción de los posibles estilos de liderazgo y su relación con la inteligencia emocional; observaremos como se desarrollan cada uno e identificaremos sus principales características y ejemplos donde podremos observar sus puntos positivos y negativos.

En muchos casos las personas ejercen el liderazgo por medio de la intimidación y en algunas ocasiones hasta humillan a sus subalternos, cobrando de forma dura hasta el más mínimo error, esto ocasiona falta de confianza así los superiores y denota una moral baja en las personas. Podemos imaginar lo que esto puede causar en una organización., inseguridad, intranquilidad, falta de compromiso, temor, carencia de

autoconfianza y lo peor de todo es que esta forma de liderar tiene una estructura vertical en sus fundamentos de dirección, lo que ocasiona una castración de la imaginación y las ideas. Muchos autores llaman a este estilo coercitivo aunque en ocasiones se confunde con una gerencia autoritaria.

Sin embargo funciona dependiendo de la situación y la complejidad de la organización. Cuando existe la necesidad de cambiar la orientación de una empresa ya sea desde su estructura o desde su cultura, es necesario liderar con una dirección clara y fuerte, donde los cambios de posición sean de autoridad por medio de expresiones y decisiones rígidas que impacten sobre los colaboradores ejerciendo presión. En tal caso es indispensable que el liderazgo coercitivo se aplique de forma correcta, en situaciones que sean absolutamente necesarias y con una cautela extrema.

Ahora bien, si un líder depende únicamente de este estilo de liderazgo y lo aplica todo el tiempo, los resultados a largo plazo serán desastrosos y la inestabilidad se apoderara de la organización, pues los sentimientos de baja autoestima y de insensibilidad se expandirán en todos los niveles desde la alta gerencia hasta los cargos básicos. Podemos complementar esta forma de liderar con otra que tengan un impacto menos autoritario y que se enfoque más en la orientación; donde nos centremos en acciones que promuevan cambios en la forma de pensar de la gente, creando personas innovadoras por medio de ejemplos inspiradores y apasionados con relación a su trabajo y su desempeño. Esta otra forma de liderar posee un vibrante entusiasmo y una visión clara y de hecho no puede ser aplicado solo a una acción o a un sistema determinado, si no se debe convertir en el corazón de una organización y debe estar implícito en la misión y ser impulsor de la visión.

Una de las características principales que debemos tener en cuenta al momento de ejercer la orientación es fomentar la autogestión, incorporando en su forma de trabajo el feedback, creando colaboradores con visiones generales y resaltando la importancia de su trabajo sobre los fines de las organizaciones. Así mismo la flexibilidad es otra característica de la autogestión, Actuando de forma casi transparente el líder guía y promueve un fin, sin establecer e involucrarse en el paso a paso para alcanzarlo. El deja que cada colaborador determine su rumbo y direccionamiento, pero sin alejarse del proceso, observando y corrigiendo cuando sea necesario.

Podemos decir que la orientación es uno de los más eficaces métodos de liderazgo, por tener un carácter netamente positivo y aun cuando este estilo es potente en su impacto no siempre funciona en todas las situaciones. Pongamos como ejemplo el caso de una empresa donde el líder tiene a su dirección jefes o ejecutivos altamente calificados y que conocen la organización en su totalidad, la orientación en este caso debe ser formulada con mucha precaución, pues sus decisiones y direccionamientos pueden ser influidas por las acciones ejecutadas por el conocimiento de sus subalternos, ocasionando una atmosfera de falta de conocimiento y de contradicción en sus posiciones.

En esta situación debemos hacer énfasis en el consenso por medio de la participación, crear acuerdos entre las personas así como confianza respeto y compromiso; para operar de forma tal que cree un ambiente de respeto donde cada colaborador se siente participe y se apropia de sus roles, fortaleciendo la responsabilidad y formando personas con alto grado de flexibilidad y una moral general alta. Esto ayuda a que todos los empleados de una organización tengan una perspectiva clara de la empresa, que ayuda

a la alineación de toda la organización para cumplir sus objetivos, Esta es una forma diferente de liderar y la llamaremos democrática.

Sin embargo debemos tener en cuenta que tiene su falencia precisamente en su organización pues su desarrollo cultural y organizacional es pobre, en ocasiones se pierde el sentido de la estructura, creando conflictos de poder por la diversidad de opiniones, al mismo tiempo en camina a la organización en una pérdida de objetividad y de tiempo en incontables reuniones que no llevan a un direccionamiento claro.

Es importante resaltar que este estilo de liderazgo puede formar líderes perezosos en la toma de decisiones y que basen sus estrategias solo en el consenso de su grupo de trabajo, se convierten en líderes sin objetividad y poco audaces. Sin embargo esta forma de liderar siempre debe ir ligado a otro estilo que esté basado en la valoración de las personas y que las ponga por encima de todo.

Este estilo que complementa de forma precisa el estilo anterior crea armonía entre el líder y sus colaboradores, forma vínculos afectivos por medio de una buena comunicación que luego se transforman en lealtad férrea, promueve la flexibilidad al igual que el estilo orientativo con la salvedad de tener la posibilidad de que se formen lazos de confianza que promueven la innovación.

Su enfoque también se encuentra muy relacionado con el reconocimiento y la recompensa, basado casi siempre en una actitud positiva y en un buen

feedback que encamina a los colaboradores a un desarrollo adecuado de sus metas y un trabajo fundamentado en el logro de objetivos. Por otra parte crea un fuerte sentido de pertenencia de los colaboradores con sus organizaciones, al sentirse a gusto con su trabajo y con su entorno laboral.

Al igual que los anteriores estilos de liderazgo este tiene sus contradicciones al momento de ser implantado. Es posible dar un mal enfoque a este estilo y terminar en un gran problema organizacional, esto sucede cuando el líder solo tiene elogios para sus colaboradores y pierde la objetividad y el mal desempeño no es corregido, esto forma un estado de mediocridad en el cual los empleados no tienen la suficiente capacidad para enfrentar retos por si solos ni un direccionamiento claro de su trabajo, Cuando esto sucede es importante apoyarse en otro estilo que promueva un modo de operación basado en establecer actitudes y rutinas de trabajo de sobre esfuerzo, estableciendo estándares de desempeño extremadamente altos poniendo como ejemplo las capacidades y habilidades del líder. Esto genera que el liderazgo se torne estricto con las tareas designadas demandando mayor cumplimiento y agilidad convirtiéndose en un liderazgo obsesivo.

Este estilo lo conocemos como ejemplar y causa tanta presión sobre sus colaboradores que crea en ellos un clima de inconformidad, lo que conlleva a un decaimiento en la moral. En muchas ocasiones cuando se aplica este estilo, el líder cree que todas las orientaciones que el imparte están claras para sus empleados, cayendo en el error de una comunicación inadecuada, por que los colaboradores tiene temor de preguntar si lo que están haciendo en su trabajo esta correcto o no, por tal motivo la responsabilidad y la

flexibilidad se disminuyen creando una organización débil en desarrollo y sin oportunidades de creatividad.

A un así el estilo que podemos llamar ejemplar tiene una oportuna aplicación cuando se trata de trabajos en equipos altamente competentes, donde todos sus integrantes son altamente preparados y conocen afondo su desempeño y el de su líder. Por consiguiente debemos usar el estilo ejemplar de forma cautelosa y con la mayor claridad de la situación pues podemos caer en la problemática de convertirnos en lideres que no deleguen y tengan toda la responsabilidad recargada en sus acciones, para esto se debe crear equipos por medio de la formación que según mi opinión es un método eficaz que promueve mayor desarrollo en las organizaciones.

Este otro método que se establece por medio de la comunicación personal entre el líder y sus colaboradores asumiendo un rol de consejero; en determinadas ocasiones ayudando a sus empleados a identificar fortalezas y debilidades vinculando sus aspiraciones personales y laborales. Los lideres formativos son flexibles y muy buenos realizando feedback, son excelentes en delegar y generan lasos de confianza y respeto.

Sin embargo en mi consideración puedo decir que este estilo de liderazgo es el que mas poco se utiliza, pues se cree que el proceso en el que está enfocado es lento y tiene una carga de tiempo muy alta, sin observar resultados a corto plazo, lo cual en el mundo organizacional no es muy bien visto, este proceso no ofrece una respuesta inmediata en el desempeño de las personas.

Por otra parte se demostró que este esfuerzo tiene su recompensa a largo plazo creando unos lazos fuertes entre el desarrollo personal y el de las organizaciones. Ofreciendo un clima organizacional donde su entorno está en marcado en la auto superación y la autoconfianza basados en principios de diálogo constante y comunicación abierta. De todas formas hay que ser precavidos y no tratar el estilo formativo como la panacea del liderazgo pues este también tiene sus falencias sobre todo cuando los colaboradores son resistentes a cambios y a el auto aprendizaje, pues no tiene lugar formar personas que no tiene el cambio como opción personal.

En conclusión se puede decir que la alta gerencia debe entender el liderazgo como un valor para el desarrollo de la cultura organizacional y que este nunca se debe confundir con la gestión ya que cada uno tienen particularidades que deben ser observadas por separado, sin olvidar que deben ser utilizadas al mismo tiempo y en coordinación perfecta.

De igual forma es importante conocer y diferenciar cada estilo de liderazgo y no utilizar solo uno de estos estilos, por el contrario debemos abrir la baraja y mostrar cada uno de ellos en el lugar y el momento adecuado. Así entenderemos que solo conoceremos y aplicaremos cada estilo de liderazgo cuando desarrollemos por completo nuestra inteligencia emocional que sin duda es la base para poder desarrollarnos como líderes.

## CAPÍTULO II

Dimensionar cuáles de los estilos, representa un mayor impacto sobre el liderazgo y su relación con el éxito de la organización.

En el capítulo anterior concluimos que los estilos de liderazgo se deben utilizar de acuerdo a la situación que se nos presente, sin embargo nuestra conducta siempre refleja un comportamiento predominante así algún tipo de acción, por lo tanto podemos decir que existirán uno o más estilos de liderazgo predominantes que marcan la pauta en nuestro comportamiento y las decisiones que tomemos como líderes. Partiendo de esta premisa, en este capítulo observaremos cuáles de estos estilos son los que debemos poseer de forma predominante así como los aspectos que deben acompañar nuestra conducta como líderes.

Empezaremos diciendo que la excelencia de una organización se puede ver reflejada en el éxito financiero y en el prestigio que se obtenga en el mundo corporativo, sin embargo muchos autores atribuyen esta excelencia no solo a los dos puntos antes mencionados si no también a la sostenibilidad de las empresas, soportadas por estilos de liderazgo acordes a las situaciones que cada una con lleva.

Estas situaciones promueven a asociar los estilos de liderazgo en tres grupos, cada grupo pese dos estilos, los cuales actúan de forma independiente pero su relación está compuesta por la afinidad para poder desarrollarlos en conjunto y sin marcar un cambio drástico de actitud y comportamiento en las personas.

En un primer grupo podemos ubicar los estilos coercitivo y ejemplar, estos estilos de liderazgo tienen un fuerte impacto negativo sobre el clima organizacional y se deben utilizar solo cuando tengamos una situación con empleados problema que no estén alineados con organización, sean apáticos a los cambios y a la correcta dirección, se pueden aplicar también cuando tengamos equipos motivados pero que no tengan una dirección clara de su trabajo. El modo de operación de estos estilos exige un cumplimiento inmediato y fijan altos estándares para el desempeño. Los aspectos que acompañan a estos estilos de liderazgo son: iniciativa, autocontrol, conciencia y orientación al logro.

Un segundo grupo de los estilos de liderazgo es el que forman los estilos afiliativo y democrático, estos dos tienen un impacto positivo sobre el clima organizacional y se pueden utilizar cuando se presenten situaciones donde debemos subsanar fallas en los equipos de trabajo y motivar en circunstancias estresantes, también funciona cuando se presenten situaciones donde requerimos opiniones y consensos por parte de nuestro grupo de trabajo. Su modo de operación se basa en formar consenso por medio de la participación y crear armonía y lazos emocionales. Los aspectos que acompañan estos dos estilos de liderazgo son: empatía, comunicación, colaboración y trabajo en equipo.

Por último nuestro tercer grupo lo conforman los estilos orientativo y formativo, los cuales considero son los más importantes pues aportan un fuerte impacto positivo sobre las organizaciones. Las situaciones en las que mejor funcionan estos estilos, es cuando necesitamos brindar una visión u orientación clara en la organización, de igual forma sirven cuando se requiere mejorar el desempeño del grupo y fortalecerlo a largo plazo. Operan de tal

forma que movilizan a las personas hacia una visión clara desarrollándolas para el futuro de la organización. Los aspectos que poseen estos estilos son: autoconfianza, empatía, autoconciencia, desarrollo y cambio.

De esta forma, sin olvidarnos de los dos primeros grupos de estilos liderazgo, centraremos nuestra atención en el tercer grupo y en cada uno de sus estilos, así como los complementos y las actitudes que deben acompañar a un líder para tener éxito y llevar a las organizaciones a niveles de desempeño sostenibles.

Podemos observar el caso particular de una organización que no contaba con buenos resultados financieros y estaba empecinada en mirara hacia atrás para encontrar el problema de su bajo rendimiento. Todas las semanas se reunían para mirar por que sus ventas no aumentaban y querían escudriñar en su pasado reciente para encontrar su error. Los altos ejecutivos no se daban cuenta que estaban sometiendo a su grupo de trabajo a una tarea que no aportaba ninguna solución y sesgaba las nuevas ideas perdiendo oportunidades de crecimiento y de valor para la organización.

En este punto en que se encontraba la organización, uno de los miembros de la alta gerencia que en este caso llamaremos Ricardo, vio la oportunidad para cambiar la actitud y la forma de pensar de sus compañeros y de toda la empresa. En una de las acostumbradas reuniones de todas las semanas el tomo la vocería y no se centro en el tradicional discurso de obtener retorno sobre los activos y de generar riqueza para los accionistas, si no fundamento su discurso en llamar a todos los gerentes de áreas y ponerlos a pensar en

que era lo que en verdad querían sus clientes. Él tenía la idea de que no podía inspirar a su grupo de trabajo para que fuera innovador y tomaran decisiones acertadas sentándolos todas las semanas a pensar en las fallas anteriores y con la motivación de solos generar valor para sus accionistas.

Este cambio drástico impulsó a los gerentes de áreas a pensar en nuevas y mejores formas para atender a sus clientes y de esta forma llevar de la mano a todos sus colaboradores a pensar igual, formando un equipo fuerte y con la convicción de que el crecimiento estaba en la atención.

Esto promulgo que la empresa planteara una nueva visión y misión enfocada en lo que ahora sería su cultura organizacional y de esta forma alinear sus objetivos con la estrategia que Ricardo había plantado en su grupo de trabajo.

Este cambio promulgo que las ideas surgieran por montones en todos los niveles de la organización, promulgando un despertar en la empresa que género una mejor atención a sus clientes y de igual forma una mejora en su rentabilidad. Ricardo acompañó el proceso de cambio y lo sometió a un control más organizado, obteniendo resultados tangibles y que se vieron reflejados a largo plazo.

Como podemos apreciar este es un caso sencillo donde observamos la aplicación puntual de los estilos de liderazgo orientativo y formativo el cual nos muestra que con una pequeña iniciativa podemos fomentar cambios fuertes en las organizaciones. Esto solo se logra cuando se movilizan a las

personas a una visión clara y se les da participación en las estrategias que la empresa plantea, empujando a pensar a todos los colaboradores en el futuro de la organización.

Pero que aporte realizaron estos dos estilos de liderazgo en el ejemplo anterior? Podemos observar que Ricardo con su estrategia logro cambiar el direccionamiento e inyectar una nuevo enfoque a la organización, si esto no hubiera sucedido la alta gerencia habría quedado en el mismo problema y tratando de solucionar un problema buscando otro, en este caso juegan un papel muy importante las competencias que se atribuyen a los estilo, estas iniciativas son: la iniciativa, la confianza y la autoconfianza, el cambio y el desarrollo.

La iniciativa es una competencia que desarrollan los líderes con estilos orientativos y formativos y se basa en encontrar y fomentar en sus colaboradores nuevas y mejores formas de hacer las cosas, rompiendo paradigmas y entendiendo que las organizaciones son dinámicas y deben siempre ver oportunidades de mejora en el futuro.

Otro aspecto a resaltar es la confianza, un líder orientativo y formativo tiene como base primordial en sus competencias la confianza y la auto confianza, sin ellas el no puede lograra que sus pares y sus colaboradores participen de forma tranquila en las diferentes actividades que se generan al momento de realizar un cambio en la organización. Esta promueve un ambiente de tranquilidad y de estabilidad para lograr realizar cambios que sean duraderos y sostenibles.

El cambio es otras competencias que promueven estos estilos, el cambio es la mejor forma para sacar las organizaciones de estos estados de letargo en el que se encuentran. Muchas veces no tenemos la capacidad para percatarnos de problemas pues estamos embutidos en la cotidianidad y creemos que con la gestión de la rutina tenemos todo bajo control. Sin embargo cambios en momentos y circunstancias adecuadas promueven actitudes positivas y logran desarrollos importantes.

Seguramente el desarrollo es la consecuencia de haber aplicado las anteriores competencias, sin embargo el desarrollo es parte fundamental para alcanzar el liderazgo orientativo y formativo, sin él la iniciativa y el cambio no tendrían de hecho un papel importante en la formulación de la sostenibilidad de una organización y su futuro sería incierto.

Podemos concluir que cada competencia ocupa un aspecto importante para la creación de un liderazgo orientativo y formativo y que estos estilos deben prevalecer por encima de los otros. Por otra parte el liderazgo debe poseer otros aspectos que fomenten el desarrollo organizacional basados en actitudes que no siempre concuerdan con el estilo de liderazgo.

Esto quiere decir que para ejercer el liderazgo de forma adecuada debemos considerar otros aspectos, como las actitudes, que son intrínsecas de nuestro comportamiento como seres humanos. Cuando estas se complementen con los diferentes estilos de liderazgo se conformará una estructura sólida entre las competencias y las actitudes que permitirán ser un líder excepcional. Cada persona tendrá un sin número de actitudes que ha desarrollado a lo largo de su vida, estas actitudes se formaron por hechos y

acontecimientos que forjaron un comportamiento específico en una determinada situación. Sin embargo los líderes deben desarrollar casi de forma implícita, dos actitudes: la humildad y la pasión.

La humildad se considera como la capacidad de conocer nuestras propias limitaciones y debilidades y actuar de acuerdo a ellas, se podría decir que es la ausencia de soberbia. Esta humildad es la base fundamental para tener el suficiente carácter de reconocer nuestros errores y entender que nuestro trabajo es el reflejo del trato y el acompañamiento que hemos tenido con los integrantes de nuestra organización. En pocas palabras es el resultado del trabajo en grupo esto lo plantea Jim Collins (2005) en su texto "Liderazgo nivel 5".

Las personas en general presuponen que transformar las empresas de buenas a excelentes requieren de líderes monumentales, con grandes personalidades, sin embargo en nuestra investigación encontramos que el éxito de los líderes humildes es más sostenible en el tiempo.

Un líder humilde asume una modestia elocuente y evita la adulación pública, de igual forma tiene una determinación serena y callada y canaliza la ambición hacia los resultados de su empresa y no hacia sí mismo, no tiene envidia del progreso de sus colaboradores y siempre asume su responsabilidad de los resultados de su equipo.

Otra actitud que deben poseer los líderes es la pasión, esta se ve reflejada en el desempeño día a día en el esfuerzo por aprender cada vez más, en las

ganas que le pone a cada proyecto que empieza, en la alegría que denota cuando sabe que la organización está por buen camino.

Un líder apasionado genera excelentes resultados, posee una férrea determinación para realizar los proyectos que se impone, fija el estándar de producir una empresa excelente para la posteridad, es capaz de dar el adecuado reconocimiento a sus colaboradores, respeta y se entrega a su equipo de trabajo y lo más importante de todo es feliz haciendo lo que hace.

De esta forma estas dos actitudes juegan un papel importante en la formación de un líder excepcional, que sin duda tendrá éxitos en su carrera y generara valor para su organización y lo más importante de todo será recordado como persona grata y honesta.

En conclusión podemos decir que los estilos de liderazgo se asocian en tres grupos y su aplicación debe depender de la situación en la que nos encontremos. El principal grupo es donde se encuentran los estilos de liderazgo orientativo y el formativo, estos generan valor en nuestra organización y deben convertirse en nuestra principal herramienta para alcanzar un clima organizacional adecuado y un excelente desempeño. Al mismo tiempo, concluimos que aparte de saber utilizar los estilos de liderazgo debemos tener como constante de trabajo dos actitudes que serán las responsables de reflejar nuestro compromiso y nuestra convicción para el bienestar de la organización, estas dos actitudes son la humildad y la pasión, entendemos que estas son necesarias para desarrollarnos como ejes principales de nuestros equipos de trabajo, reafirmando que sin estas no conseguiremos nunca estar a la altura de un líder excepcional.

## CONCLUSIONES

- La alta gerencia debe entender el liderazgo como un valor para el desarrollo de la cultura organizacional y que este nunca se debe confundir con la gestión ya que cada uno tienen particularidades que deben ser observadas por separado, sin olvidar que deben ser utilizadas al mismo tiempo y en coordinación perfecta. De igual forma es importante conocer y diferenciar cada estilo de liderazgo y no utilizar solo uno de estos estilos, por el contrario debemos abrir la baraja y mostrar cada uno de ellos en el lugar y el momento adecuado. Así entenderemos que solo conoceremos y aplicaremos cada estilo de liderazgo cuando desarrollemos por completo nuestra inteligencia emocional que sin duda es la base para poder desarrollarnos como líderes.
- Los estilos de liderazgo se pueden agrupar y de esta forma asociarlos y su aplicación debe depender de la situación en la que nos encontremos. El principal grupo es donde se encuentran los estilos de liderazgo orientativo y el formativo, estos generan valor en nuestra organización y deben convertirse en nuestra principal herramienta para alcanzar un clima organizacional adecuado y un excelente desempeño.
- Aparte de saber utilizar los estilos de liderazgo debemos tener como constante de trabajo dos actitudes que serán las responsables de reflejar nuestro compromiso y nuestra convicción para el bienestar de la organización, estas dos actitudes son la humildad y la pasión. .

## BIBLIOGRAFIA

- John P. Kotter, Lo Que de Verdad Hacen Los Líderes. Harvard Business Review
- Forero Luis Gabriel, Liderazgo por valores. Editorial Buena Semilla EBS 2010
- Daniel Goleman, Liderazgo que Obtiene Resultados. Harvard Business Review
- 
- Jim Collins, Liderazgo de Nivel 5. Harvard Business Review
- [www.potenciales-humanos-.com.ar](http://www.potenciales-humanos-.com.ar)