

¿Cuáles son las herramientas de liderazgo más importantes para impactar los resultados organizacionales a través de una cultura de logro desde la perspectiva del seguidor?

Habilidades y herramientas de liderazgo más importantes desde la perspectiva del seguidor o adepto del líder para impactar los resultados organizacionales a través de una cultura de logro

**Carlos Fernando Arias Soto**  
**Investigación Empresarial Aplicada**  
**ULACIT**

## Resumen

El liderazgo es un tema ampliamente estudiado. Múltiples análisis han revelado las relaciones de este concepto con los logros de las organizaciones, en general. Por lo tanto, con el fin de obtener información de las mejores prácticas, herramientas y características de un liderazgo enfocado en alcanzar los logros de la organización, hemos decidido hacer esta investigación desde el punto de vista del seguidor, debido a que existe una diferencia significativa en cómo se autoevalúan los líderes y en cómo son evaluados estos por los seguidores. Los encuestados, en su mayoría hombres universitarios, prefieren un liderazgo mixto entre transformacional y transaccional, pero donde haya una mayor influencia los principios del transformacional. Así bien, los subordinados esperan convertirse a la causa, no obstante, también esperan alguna recompensa. La mayoría de encuestados califica a sus líderes en este liderazgo mixto, aunque un buen porcentaje también los ve exclusivamente como transformacionales o transaccionales. Las herramientas más efectivas señalan hacia las iniciativas para realizar estrategias que resuelvan problemas y las habilidades de comunicación, inclusive, estimular más el trabajo en equipo que el individual y solicitar informes de las tareas asignadas, junto con el planeamiento para el cumplimiento de objetivos que son las mejores prácticas, además del plan de trabajo y las evaluaciones de desempeño, que son las herramientas más utilizadas por los líderes de los participantes. De manera contundente y general, los encuestados consideran que su líder es un buen líder si está orientado a resultados, esto indica que las prácticas, herramientas y habilidades que poseen ayudan a obtener un ambiente de logro.

La perspectiva de los seguidores nos ayuda a observar la importancia del liderazgo desde fuera de sí mismo, a reflexionar en la forma en que la visión de los seguidores complementa la visión del líder. Al final, consideramos que uno de los propósitos de la existencia es aportar nuestro grano de arena al mundo, dejándolo mejor de cómo lo encontramos. Así pues, esperamos que este estudio inspire a aquellos quienes hayan alcanzado posiciones de liderazgo a estar ampliando permanentemente su visión y replanteando sus prioridades.

## Palabras claves

Liderazgo, líder, seguidor, resultados, logros.

## **Abstract**

Leadership is a topic widely studied. Multiple analyzes have revealed the relations of this concept with the achievements of organizations in general. Therefore, in order to obtain information on best practices, tools and characteristics of leadership focused on achieving the accomplishments of the organization, we have decided to do this research from the point of view of the follower, because there is a significant difference on how leaders evaluate themselves and how they are evaluated these by followers. Respondents, mostly college men, prefer a mixed between transformational and transactional leadership, and where there is a greater influence transformational principles. So well, hope to become subordinate to the cause, however, also they expect some reward. Most respondents rate their leaders in this mixed leadership, although a good percentage also seen exclusively as transformational or transactional. The most effective tools point to efforts to implement strategies to solve problems and communication skills, including, encourage more teamwork than individual and request reports assignments, along with planning for meeting objectives are best practices, in addition to the work plan and performance evaluations, which are the tools used by the leaders of the participants. Forceful and generally, respondents believe that their leader is a good leader if results-oriented, this indicates that the practices, tools and skills they possess help achieve an atmosphere of achievement.

The prospect of supporters helps us to see the importance of leadership from outside himself, to reflect on how the vision of the followers complements the vision of the leader. At the end, we believe that one purpose of existence is to contribute our grain of sand to the world, leaving it better than we found it. So, we hope that this study will inspire those who have attained leadership positions become permanently expanding its vision and rethinking their priorities.

### **Key Words**

Leadership, leader, follower, results, achievements.

## Objetivo general

Identificar las habilidades y herramientas de liderazgo más importantes desde la perspectiva del seguidor o adepto del líder, para impactar los resultados organizacionales, a través de una cultura de logro.

## Objetivos específicos

1. Definir una visión estratégica que guíe y mejore los resultados de individuos, equipos y organizaciones.
2. Identificar las mejores herramientas para motivar a los colaboradores a elevar su desempeño.
3. Determinar estilos de liderazgo, así como las fortalezas y oportunidades para mejorar la efectividad personal y organizacional.

## Justificación:

El liderazgo es un tema muy estudiado desde diferentes puntos de vista y a lo largo de muchos años, quizá la razón más importante es porque dicho estudio puede impactar significativamente en los resultados de las organizaciones; esto es fácil de entender si se comprende que el recurso humano en cualquier entidad es el potenciador del éxito, puesto que es el generador del trabajo que se realiza, a fin de alcanzar los objetivos y de su correcta ejecución, de este dependen muchos aspectos, en los cuales el líder tiene una influencia evidente.

Sin embargo, los estudios han sido tan extensos y diferentes que podrían variar de muchas maneras, de acuerdo con el contexto, la época, la ubicación, condición, proceso y enfoque. Por tanto, los estudios de este tema siempre van a sugerir una investigación oportuna que ayude a identificar lo que sucede con el concepto, en este momento y en este lugar. En caso que nos ocupa, estudiar el liderazgo desde un punto de vista del seguidor o adepto de un líder permite observar el tema desde una perspectiva más amplia de lo común, pues, como bien menciona Barboza, L. (2013), hay una diferencia significativa de cómo se autoevalúan los líderes y cómo lo evalúan los seguidores, esto, debido a que los seguidores se evalúan con una conducta característica del liderazgo transformacional, mientras que la mayoría del personal a quien guían los considera de conducta transaccional; asimismo, tomando en cuenta los resultados que otras investigaciones expuestas en este trabajo han presentado, partimos con la información base de algunas herramientas, prácticas y cualidades del líder para identificar cuáles son las más utilizadas entre los encuestados. Aunque el tema principal no es en relación con el tipo de liderazgo que ejerce el líder para obtener resultados, este aspecto tiende a considerarse relevante en el análisis; más bien, en este caso y de manera general, deseamos identificar las herramientas más

efectivas desde el punto de vista del que las ejecuta, tomando en cuenta los diferentes calificativos a los cuales se ha sometido el concepto del liderazgo recientemente.

Dentro de los beneficios que busca esta investigación están la identificación de las habilidades y herramientas que son más efectivas, dar a conocer algunas que no se ponen en práctica e, incluso, evidenciar las que no proyectan mejores resultados; en muchos casos los análisis de este tipo ayudan a concientizar a los individuos en las mejores prácticas que en otro ámbito o, bien, en el futuro, podrían utilizar; y es que, de una u otra manera, todos somos líderes y seguidores, al menos, en potencia, pues, en algún momento, con nuestros hijos, podríamos aplicar algunos de los principios de un liderazgo eficiente y esto es lo apasionante de este tema.

En muchas ocasiones resulta difícil evaluarse a uno mismo, pues puede parecer poco apreciado, sin embargo, analizar las habilidades y herramientas que otros utilizan podría ser de ejemplo para cuando sea necesario utilizarlas en nuestro propio cambio, no obstante, este estudio nos permite observar con una perspectiva más amplia qué sucede con el liderazgo en una determinada área y según las edades, y algunas condiciones específicas. Esto nos permitirá ampliar el conocimiento de la práctica de las teorías estudiadas anteriormente, en su mayoría, desde la perspectiva del líder. Por tanto, el tener una visión estratégica de lo que se espera de un líder, nos ayuda a poner en práctica las herramientas y desarrollar las habilidades que consideremos de mayor éxito, al colocarlas en una condición específica de nuestra vida.

Entendiendo que la motivación es una parte fundamental para que los colaboradores logren los resultados requeridos. De una manera específica, encontraremos la manera en que estos crean que es más efectivo. En este mismo enfoque se determinarán los tipos de liderazgo que hallaremos a través del alcance del estudio. La información recabada tendrá un importante valor tanto en lo personal como para quienes revisen el estudio; tras una retroalimentación, permitirá ampliar la visión de la estrategia para ejercer un liderazgo positivo en los resultados de cualquier ámbito.

En fin, la investigación puede ayudar a ejecutivos a impactar los resultados organizacionales mediante una cultura de logro. Al mejorar la efectividad para proporcionar retroalimentación, informar a los compañeros y desarrollar equipos de alto rendimiento, se puede inspirar a los colaboradores para desempeñarse de forma extraordinaria.

## **Revisión bibliográfica**

Para un concepto tan amplio como lo es el liderazgo, la bibliografía es también bastante extensa, esta nos permite profundizar, un poco más, en algunas variantes que componen el tema; una de las investigaciones que encendieron la inquietud en el enfoque por investigar fue el de Barboza, L. (2013), que, aunque está relacionado con la inteligencia emocional y el impacto que este ejerce en los resultados y que, no obstante, se enfoca en jefes de tres empresas de Bogotá, Colombia, nos muestra un

resultado diferente de la autoevaluación y la evaluación, con respecto al tipo de liderazgo que se ejerce y eso nos motiva a realizar este estudio desde un enfoque particular del seguidor y no del líder.

Otro estudio que ofrece un aporte relevante a esta investigación es el artículo de García & Caballero (2015), quien, con enfoque en el área educativa y de una manera cuantitativa, busca recoger las mejores prácticas de liderazgo que impactan en los estudiantes. Nuevamente, este estudio se realiza desde el punto de vista de directores, jefes de estudio, secretarios y maestros, y excluye a los alumnos. El análisis se basa en la premisa de una serie de estudios que aseguran que el liderazgo pedagógico es un factor potente en el que las escuelas eficaces alcanzan resultados elevados. Es importante mencionar que la interesante metodología utilizada evalúa los conceptos de una manera cuantitativa y cualitativa, es decir, mixta; este instrumento es base en la manifestación de la metodología de la investigación que se realiza.

Dentro de las investigaciones más contribuyentes con el aspecto de métodos que permiten una mejor administración de los objetivos, el artículo de Pedraza, Lavín, Delgado & Bernal (2015) identifica de una manera descriptiva algunas prácticas de liderazgo desde un enfoque comercial, asimismo, presentan cinco áreas interesantes de un liderazgo efectivo: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón.

Entre otros artículos que permitieron una mejor comprensión del tema por investigar tenemos el análisis de Escandon & Hurtado (2016) que incrementa el entendimiento de los tipos de liderazgo autocrático, democrático y liberal, y que llega a la conclusión de que, para alcanzar un desempeño superior entre los gerentes colombianos, debe existir un equilibrio entre libertad y control. Por otro lado, Chandra & Priyono (2016) nos ayudan a comprender que un estilo específico de liderazgo tiene un impacto significativo en el ambiente de trabajo, el rendimiento, la satisfacción del colaborador y, por último, una influencia significativa en los resultados organizacionales. En este caso específico, se utiliza un programa computarizado de estadística. La investigación de Vásquez Liesa & Bernal (2015) se concentra en directivos y profesorado de la Comunidad Autónoma de Aragón y se dirige al aspecto de la formación de los líderes educativos de secundaria y primaria. Este estudio concluye con la necesidad de una formación en liderazgo que, en muy pocas ocasiones, se realiza; esto permite una ayuda en un posible enfoque futuro y muy interesante, en cómo se capacita a un líder, qué maneras prácticas existen y si es necesario, únicamente, observar cuando se es seguidor.

Asimismo, Sudha, Shahnawaz & Farhat (2016), Robinson, Lloyd, & Rowe (2008) y Smith, Besharov, Wessels & Chertok (2012) nos remarca en un ambiente educativo el estudio de los tipos de liderazgo más convencionales, como el transformacional, el transaccional y el conocido como Laissez-faire o no liderazgo; concluye que el liderazgo transformacional influye tanto directa como indirectamente de manera más importante que los otros dos tipos, así como la necesidad de un planeamiento adecuado y eficiente para alcanzarlos de manera eficaz. La investigación de Solaja, Idowu & James (2016) recalca la relación de los estilos y formas de comunicación y el trato con las personas con respecto a la productividad organizacional, pues el estudio concluye que, sí tiene un impacto significativo, desde el análisis de una universidad de Lagos, en Nigeria. También, Nieto (2015) nos ayuda a ampliar la

importancia de la comunicación en sus formas, aun en casos extremos, como, por ejemplo, el de las mujeres afrodescendientes del Caribe colombiano, donde se determinó la importancia de que la información llegue a los seguidores.

Es importante concluir, que los artículos de Contreras (2008) y Cardoza & Ilie (2016) fueron utilizados para ampliar el conocimiento teórico de esta investigación, en relación con el tema de liderazgo.

## **Metodología de la investigación:**

### **Tipo de estudio**

Para cumplir con los objetivos de este trabajo, el cual podemos calificar como una investigación no probabilística por conveniencia, se seleccionaron a las personas encuestadas de entre los contactos del autor de esta investigación, a fin de tener información relevante, de manera cuantitativa con rasgos cualitativos mostrados en los comentarios, en relación con su lugar en una organización, puesto que no todos los contactos en una red social pertenecen a una organización de liderazgo o tienen la facilidad de contestar una encuesta de este tema. Se ha identificado, pues, una muestra considerable de ellos con el propósito de obtener la información que se requiere.

### **Participantes:**

Los participantes de la encuesta son, en su mayoría, profesionales o estudiantes que ejercen algún tipo de actividad productiva con fines de lucro o no, en alguna organización; esto relacionado con el objetivo general que busca identificar cuáles son las herramientas, prácticas y cualidades que el liderazgo de práctica debe poseer para obtener una cultura de logro en las respectivas organizaciones.

### **Instrumentalización:**

Como instrumento principal se utiliza una base de datos que se obtiene de cincuenta y un encuestas realizadas a contactos de las redes sociales de Facebook y LinkedIn con el sistema de Survey Monkey, sistema que nos permite compartir el vínculo con quienes deseamos hacerlo y recabar la información con un respectivo análisis de los datos obtenidos. La encuesta consta de siete preguntas donde la primera es de completar y se utiliza para obtener información general del encuestado, la segunda y tercera interrogantes son de selección múltiple y tienen que ver con la identificación de tipos de liderazgo; la cuarta también es de selección múltiple, pero con más de una opción posible. Específicamente, se requiere seleccionar tres de ellas. La quinta y sexta preguntas van relacionadas a las herramientas, prácticas y cualidades de un líder, cada una de ellas se mide por la Escala de Likert y

la última es una pregunta general de la relación del liderazgo con los resultados de la organización y se mide con una escala de estrellas. Es importante mencionar que la mayoría de las preguntas de la encuesta tienen opción a comentarios.

### **Procedimientos:**

Para la elaboración de este trabajo de investigación se estudió el tema de liderazgo desde diferentes puntos de vista teóricos, posteriormente, se analizaron algunas investigaciones previas de los últimos años y se recabaron sus resultados, a fin resolver el objetivo general y objetivos específicos por estudiar. Como se menciona anteriormente, es un trabajo de investigación no probabilístico por conveniencia, debido a la selección de la muestra que se especifica por la primera pregunta de la encuesta, que se define específicamente con ese propósito. Posteriormente, las siguientes cinco preguntas son resultados que se obtuvieron de investigaciones pasadas realizadas por Barboza (2013), Escandón & Hurtado (2016), Pedraza, Lavín, Delgado & Bernal (2015) y García & Caballero (2015) y que nos permitieron obtener conceptos de buenas prácticas, las herramientas y cualidades o atributos que han ofrecido al mercado los mejores resultados en una cultura de logro. Estas fueron manipuladas y utilizadas según el criterio del autor de la investigación, para la respectiva formulación de las preguntas.

Para obtener los resultados se analizará cada una de las preguntas y conceptos obtenidos por la aplicación Survey Monkey, que es el medio también por el cual se realiza la encuesta. Se presentan los resultados de forma detallada con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para el análisis de quien corresponda.

### **Discusión y resultados:**

El enfoque principal de la investigación es determinar cómo alcanzar el éxito en las organizaciones, mediante el uso de las herramientas, prácticas y características del liderazgo, a fin de alcanzar una cultura de logro. El liderazgo es un tema muy amplio que podría medirse desde muchas variables, lo que para una persona puede ser un buen líder, para otra puede no serlo y ello puede ser la mayor limitante del trabajo de investigación. Aunque existen muchos estudios que analizan el comportamiento del liderazgo en diferentes circunstancias, se trata de un tema muy general, sin embargo, es por esta razón que hemos decidido realizar la encuesta entre personas que definan los términos específicos ya estudiados en otras investigaciones, las cuales sustentan la revisión bibliográfica de este proyecto, y que nos permiten tener un orden para definir qué es lo que los adeptos o seguidores de un determinado líder piensan de cómo ejecutan esa responsabilidad.

Los simpatizantes o discípulos son los que deciden a qué líder seguir, es por esto que, para este trabajo, se considera que, en vez de obtener los resultados desde el punto de vista del líder, podríamos definir qué piensan de su líder, según las variables ya mencionadas.

Es interesante que, aunque no se toma en cuenta como objeto de estudio, algunos encuestados hicieron comentarios adicionales, lo que sirvió para que analizaran el tema desde ese aspecto, pues les muestra también las fortalezas y debilidades que algunos de ellos también pueden presentar en su propio liderazgo. Esto ocurre porque un porcentaje bastante amplio ejerce como líder y como expresa. Para Owen (2016), los líderes más grandes son los seguidores más fieles; él expone que el líder más grande que ha existido en la historia es Jesucristo y que, a la vez, fue el seguidor más fiel, al hacer todo lo que el Padre le mandó.

Para este proyecto se realizó una encuesta a 51 personas, se envió la invitación a una cantidad de personas mayor, pero en los dos días se recopilaron únicamente estos resultados. De la población encuestada solo una persona es menor de 20 años; 15 encuestados, que representan un 29% de la totalidad tienen entre 20 y 29 años, y la mayoría que equivale a 57% con un total de 29 personas tiene entre 30 y 39 años, el complemento son seis encuestados mayores de 40 años. La ventaja de género la tienen los hombres, quienes representan un 67%, para un 33% de mujeres encuestadas. Un 94% de ellos son universitarios y un 6% que no lo son, por último, 69% de la población asegura tener una posición de liderazgo, para un 31% que piensa que no.

Este último concepto también se vuelve muy general, pues el liderazgo no solo se puede observar en relación con un ambiente de subordinación, sino, además, en una relación horizontal de compañerismo, pueden relucir condiciones de liderazgo, esto sin contar también los padres, hermanos mayores, entre otros. La realización de esta encuesta, aunque de manera indirecta, también ha dejado aprendizaje en muchos de los encuestados que no conocían algunas prácticas, herramientas o características, que ahora pueden poner en práctica en las diferentes etapas de la vida.

La primera interrogante de la encuesta busca hacer una introducción relevante en relación con los tipos de liderazgo y su respectiva representación en los logros de la organización o su efectividad; es aquí donde se observan los resultados de un 3,9%, equivalente a dos personas que consideran que el liderazgo transaccional o de transacción es el más efectivo, liderazgo que se muestra como autoritario también, pero que busca el alcance de los objetivos, por medio de negociaciones de costo beneficio, los cuales podrían ser perfectamente el salario u otros beneficios especiales como comisiones, entre otros. Un gran porcentaje equivalente a un 45,1% sostiene que el logro de la organización debe alcanzarse mediante un liderazgo transformacional, este pretende, de manera democrática, ganar la confianza del subordinado convenciéndolo de la importancia del propósito de las acciones por realizar, aun cuando eso signifique no obtener nada a cambio, más que la satisfacción de realizarlo, es aquí cuando, en muchas ocasiones, se requiere un cambio. No obstante, la mayoría de los participantes considera que lo que mejores resultados confiere es una mezcla de ambos, probablemente porque ayudar al subalterno a convertirse al propósito mediante la propia comprensión, pero a la vez, dando algo de motivación que pueda obtener, es lo más efectivo; un total de 49% representativo a 25 de los participantes. Al final,

solo un encuestado(a) considera que un liderazgo poco participativo es lo que más ayuda a alcanzar los objetivos.

En esta misma línea realizamos un análisis de los liderazgos que los superiores de los encuestados ejercen, según la perspectiva y, a pesar de que muy pocos consideran que el liderazgo transaccional es efectivo, un 25,5% (13 personas) define a su líder en este tipo; lo interesante es que un 41%, que equivale a 21 personas, considera efectivo el liderazgo transformacional, muy similar a la cantidad de encuestados que lo definen como efectivo. Sin embargo, aunque el liderazgo mixto es el más admirado, solo 11 personas (21%) califican a su líder como uno de ellos. Finalmente, seis personas, equivalente a 11,8% atribuyen a su superior como un líder liberal que no interviene en las decisiones o en los resultados de la organización.

Entre las características más sobresalientes arrojadas por la muestra que realizamos están la iniciativa de tener estrategias para resolver problemas, con un contundente 78%, posteriormente, un 63% opta por las habilidades de comunicación y un 57% por la empatía con los subordinados.

En relación con la escala de Likert, tomamos en cuenta que se califica en 0 a los puntos 1, 2 y 3, correspondientes a casi nunca, rara vez y algunas veces, y tomando en cuenta 1 a los puntos 4 y 5, que equivalen a frecuentemente y casi siempre. Con la anterior medida, el trabajar en equipo más que individual es lo que más ven a sus superiores hacer, y la práctica menos observada es la dirigir, enseñar y motivar individualmente, según las necesidades; las demás poseen un promedio similar de ejecución. Utilizando la misma métrica, la herramienta de liderazgo más observada en los líderes de los encuestados son las de realizar un plan de trabajo y medir el desempeño con una evaluación; la capacitación y el coaching son las que menos se utiliza.

La anterior calificación se encuentra intrínsecamente ligada a la última pregunta, puesto que en ella el encuestado califica a su líder con una a cinco estrellas, según el liderazgo que ejerza en relación con los resultados de la organización. Para este fin, considero necesario evaluar cada una de las calificaciones, donde dos personas, equivalente a un 3,9% de los encuestados, calificaron a su líder con una sola estrella, cinco de ellos(as) para un 9,8% lo hicieron con dos estrellas, mientras que 12 personas para un 23,5% lo calificaron con tres estrellas; 19, para un 37,3%, le atribuyeron cuatro estrellas, mientras que 13 encuestados, para un 25,5%, dieron a su jefe la máxima calificación.

Es muy probable que otra limitante de esta investigación tenga que ver con una diferencia entre lo que ellos ven, con lo que consideran que puede tener más resultados, sin embargo, esta última pregunta disminuye, en buena parte, esa interrogante, aunque no en su totalidad. Nos da a entender que la mayoría de los participantes califica de buena manera a su líder, por tanto, podríamos entender que, en esa misma dirección, determinamos que un liderazgo mixto, en quien, probablemente, predomine el liderazgo transformacional, es lo que mejores resultados ofrece a la organización.

El tema de liderazgo es apasionante, definitivamente, uno de los propósitos de la vida es el legado que podremos dejar y cómo nos recordarán. Esto tiene muchos significados, pues para ser un buen líder, es necesario actuar de manera íntegra, responsable y de buena voluntad, ya que esta es la manera de dar el

ejemplo e influir para bien en otros. En esta ocasión, como en la mayoría de las investigaciones del tema, no entramos en conflictos con la eterna variable de si el líder nace o se hace; puede ser cualquiera de las dos, pero si de algo necesitamos estar seguros, es de que esto se aprende al ver a los demás ponerlo en práctica, de esta manera, podríamos determinar las influencias que influyen en nuestras vidas y asumir las buenas y eliminar las malas, con el fin de influir en otros, para que, por ellos, se nos recuerde.

Con esta investigación de liderazgo, satisfacemos la necesidad de entender aspectos propios de nuestra cultura, en un ambiente donde la mayoría de los encuestados es profesional y posee, de alguna manera, una posición de liderazgo, además, aumentamos el conocimiento de algunos principios básicos que desde una perspectiva del seguidor se espera de sus líderes, por tanto, esto da paso a una serie de conclusiones y recomendaciones que exponemos en breve, como parte final de nuestra investigación.

### **Conclusiones y recomendaciones:**

El liderazgo es un tema muy amplio, que es necesario estudiar a fondo. Es sumamente relevante considerar todas sus aristas, estar actualizado con el tema en su teoría y en su práctica, pues se ha demostrado, en la diversidad de investigaciones al respecto, que este es determinante en el cumplimiento de los objetivos y logros de las organizaciones. La base de esta investigación nos permite obtener las herramientas, prácticas y características más valoradas por los profesionales de hoy día, no obstante, la innovación es un tema que debe también ser parte del liderazgo y, por ende, recomendamos estudiar la teoría que se observa en este trabajo y evaluar con detenimiento qué es lo que nuestros subalternos piensan de nosotros y cómo podríamos colaborar con un ambiente más adecuado para obtener los resultados deseados.

Aunque esta investigación no pretende realizar una autoevaluación de nuestro trabajo como líderes, permite la reflexión de lo que hacemos o dejamos de hacer para tener éxito, de cuán importante es para nosotros lograr el objetivo, pero, quizá también, deberíamos valorar a los responsables de alcanzarlo, pues en la mayoría de las ocasiones, la sinergia juega un papel trascendental en su cumplimiento. Cada vez, con más fuerza, se pretende valorar el recurso humano que presta los servicios para lograr las metas. Una de las posibles razones de por qué el liderazgo transformacional no tuvo ventaja sobre un liderazgo mezcla del transaccional y transformacional es, precisamente, por el lineamiento de ofrecer sin nada a cambio, solo por un ideal. Hoy día, la cultura está ligada a una necesidad de obtener algo a cambio también, a hacer juntos los propósitos, pero también, las ventajas de obtenerlos y es por esto que es necesario valorar los intereses de los colaboradores, porque hay que explicar, capacitar y convertir los deseos de todos en uno solo, pero también es relevante un reconocimiento al esfuerzo y dedicación de aquellos que lo hagan de la mejor manera.

Por tanto, es muy importante el cómo me veo yo como líder, es aún más importante cómo me ven los demás como líder. Asumir las prácticas, herramientas y características de los líderes exitosos es una responsabilidad de todo profesional que busque sobresalir en un ambiente de mucha competencia. El

liderazgo está relacionado muy estrechamente con la inteligencia emocional que también se espera de todos los empleados, está vinculado con la actitud y aptitudes deseables en cualquier empleador, por tanto, a quienes se esfuercen por poseerlas le irá bien.

Por lo último, la recomendación más importante de este trabajo es la de adquirir lo que hemos observado; probablemente, el primer paso es identificar cuáles de esas variables consideramos poseer o, mejor aún, consideran los demás que poseemos. Posterior a eso, podríamos trabajar con metas de desempeño profesional para desarrollar, periódicamente, alguna de las que carecemos. Es evidente que no podremos llegar a ser un líder perfecto, no obstante, podríamos acercarnos lo más que podamos, con una dirección clara de lo que deseamos obtener, con fechas y planes para lograrlo.

## Referencias

Barboza, L. (2013). Liderazgo e Inteligencia Emocional en Personas que Desempeñan Jefaturas en Empresas de Bogotá. *Universidad y Empresa*, 25, pp. 87-106

Chandra, T. & Priyono (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance – Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140

Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological*, 1(2), pp. 64-72

Escandon, D. & Hurtado, A. (2016). Influencia de los Estilos de Liderazgo en el Desempeño de las Empresas Exportadoras Colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.

García, M. & Caballero, K. (2015). ¿Qué Prácticas Eficaces de Liderazgo Desarrollan los Directivos Andaluces en sus Escuelas? *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2) 129-147

Cardoza, G. & Ilie, C. (2016) *Gestión de Cambio Organizacional: Lidere para Obtener Resultados*. Incae Bussiness School. Executive Education. 1-16

Nieto, M. (2015) La Comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del Caribe Colombiano. *Encuentros*, (1), 37-46.

Owen, S. (2016). Los líderes más grandes, son los seguidores más fieles. Conferencia General IJSUD. Recuperado en septiembre 14, 2016 de: <https://www.lds.org/general-conference/2016/04/the-greatest-leaders-are-the-greatest-followers?lang=spa>

Pedraza, N., Lavín, J., Delgado, G. & Bernal, I. (2015). Prácticas de Liderazgo en Empresas Comerciales de Tamaulipas (México). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. (1), pp. 251-266

Robinson, V., Lloyd, C. & Rowe, K. (2008). El Impacto del Liderazgo en los Resultados de los Estudiantes: Un Análisis de los Efectos Diferenciales de los Tipos de Liderazgo. *Revista Educational Administration Quarterly*, 44(635), 13-41

Smith, W., Besharov, M., Wessels, A. & Chertok, M. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning Education*, 11(3), 463-478

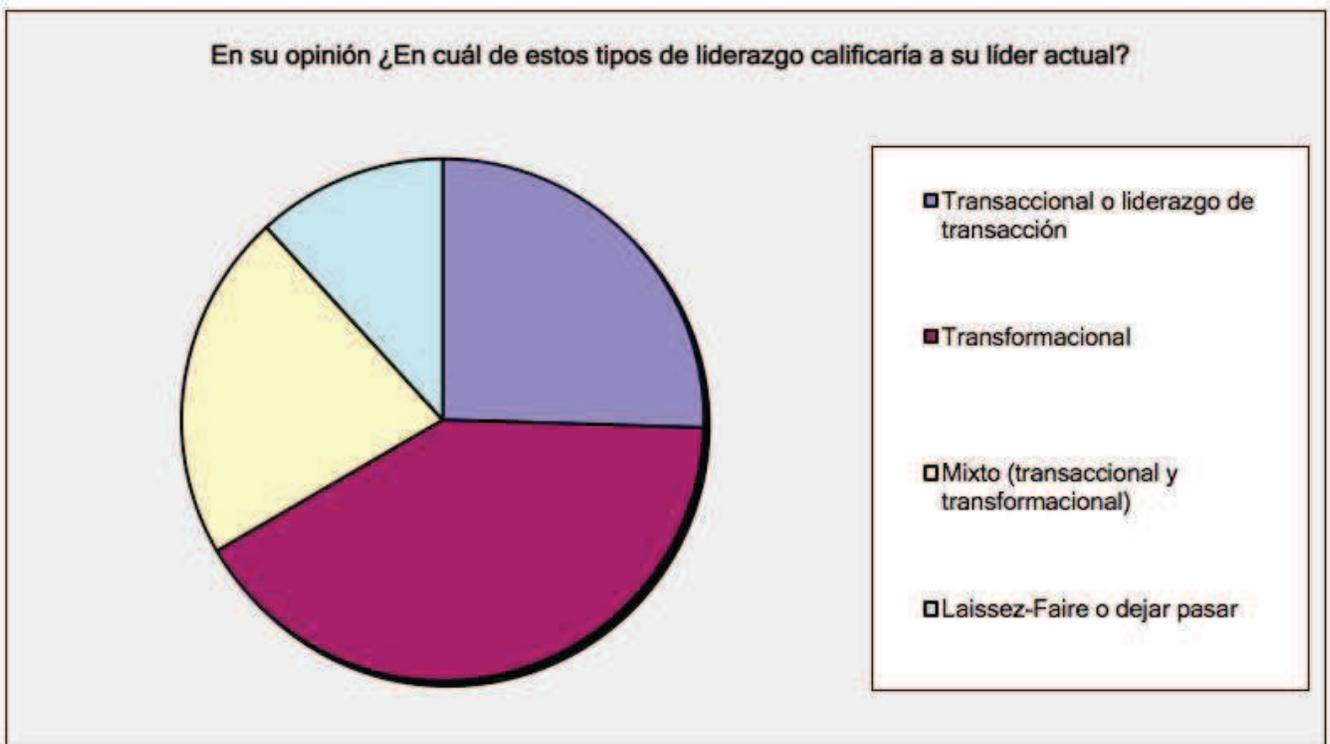
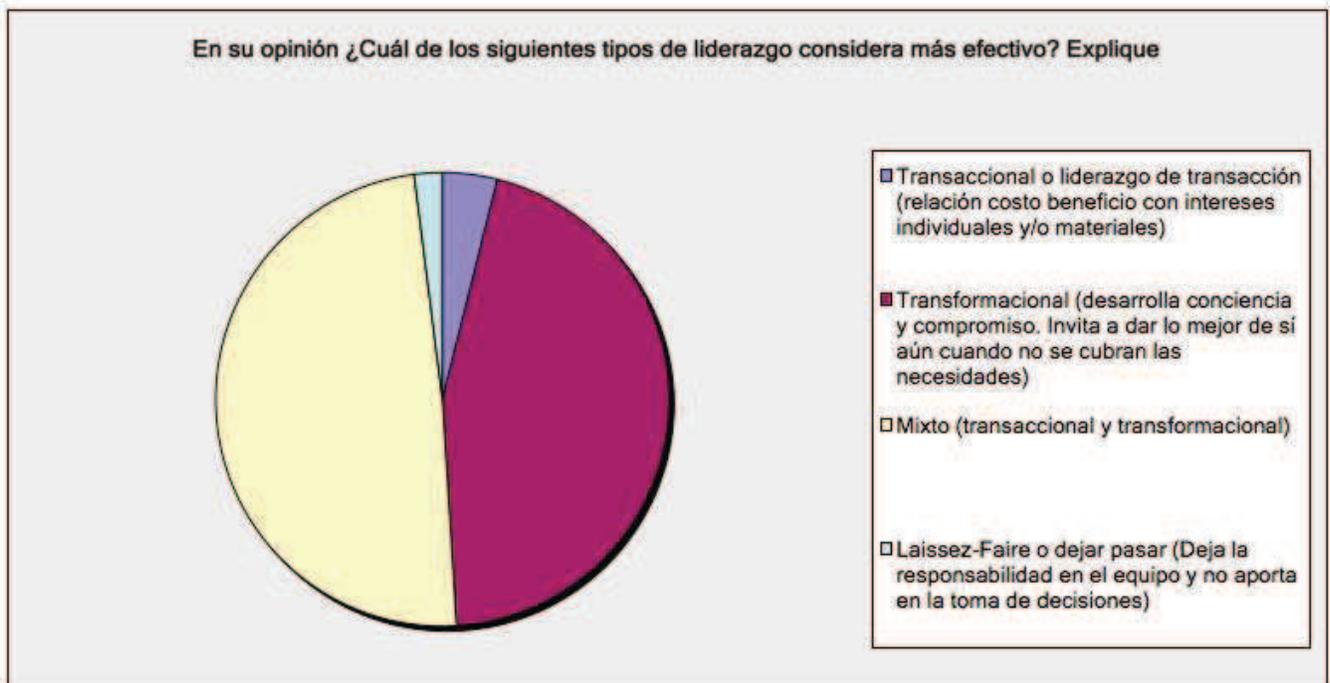
Solaja, O., Idowu, F. & James, A. (2016). Exploring the Relationship between Leadership Communication Style, Personality Trait and Organizational Productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117.

Sudha, K., Shahnawaz, M. & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader`s Effectiveness and Well-Being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Visión*, 20(2), 111-120

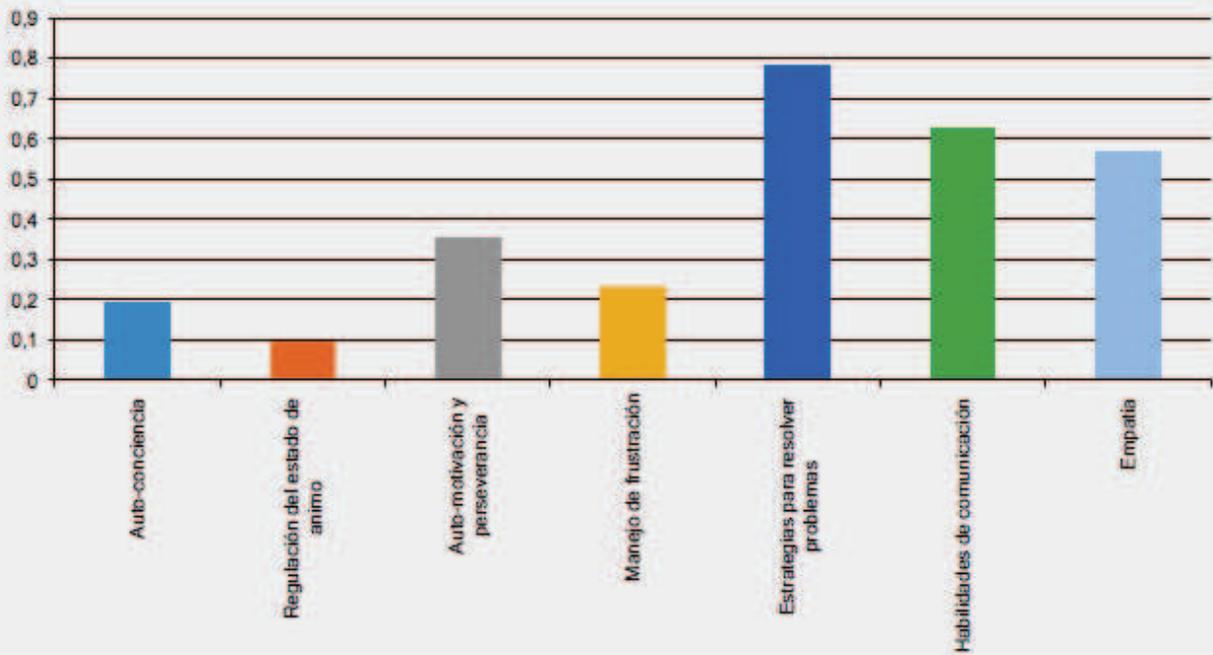
Vásquez, S., Liesa, M. & Bernal, J.L. (2015). Análisis de la Formación en Liderazgo en las Organizaciones Educativas: un Estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(3), 39-54

Anexos:

Gráficos de la encuesta.



En su opinión ¿Cuáles son las tres características más importantes en un líder?



En general, ¿con qué frecuencia ha observado estas prácticas en su líder actual?

