

El liderazgo y las estrategias organizacionales como resultado en el cumplimiento de los
objetivos empresariales

Edgar Guillermo Pantaleón Álvarez

D5201838

Ensayo presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor
Juan Pablo Sánchez Acevedo



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2021

Resumen

Mediante el desarrollo de este escrito se pretende conocer la importancia del liderazgo y la toma de decisiones para la implementación de estrategias organizacionales empresariales. Para ello, se hace una revisión de múltiples fuentes de información que han documentado, desde la práctica, aspectos relevantes sobre la formulación e implementación de estrategias y la importancia del liderazgo organizacional, esto en relación con la toma de decisiones acertadas que promuevan la productividad, competitividad, sostenibilidad y continuidad de la empresa. Además, dichos textos muestran que esto ha sido posible mediante la identificación de los principales estilos de liderazgo y su congruencia con las necesidades y expectativas de la organización.

Palabras clave: estrategias organizacionales, liderazgo, toma de decisiones.

Abstract

Through the development of this writing, it is intended to know the importance of leadership and decision-making based on the implementation of business organizational strategies, so it makes use of the review of multiple sources of information, which have been documented from practice relevant aspects in the formulation and implementation of strategies, as well as the importance of organizational leadership, in the making of correct decisions that promote productivity, competitiveness, sustainability and continuity of the company; by identifying the main leadership styles and their congruence with the needs and expectations of the organization.

Keywords: organizational strategies, leadership, decision making

Introducción

En la actualidad, las organizaciones presentan una serie de vicisitudes respecto a su funcionamiento, competitividad, sostenibilidad y alcance. En tal sentido, se exige en su direccionamiento un enfoque o directriz basado en la generación de estrategias organizacionales que respondan a las demandas internas o externas, pero que a su vez permitan lograr los objetivos y metas propuestas. Es por ello por lo que el objetivo primordial de este ensayo es conocer la importancia del liderazgo y la toma de decisiones para la implementación de estrategias organizacionales empresariales. Esto se logra a partir de la definición y determinación de acciones interrelacionadas que preserven un esquema organizacional adaptado al contexto, y a la vez promuevan el crecimiento, la productividad y afianzamiento de la misión de la empresa respecto a empleados, clientes y esta eficacia organizacional.

A su vez, este documento, mediante el desarrollo de una amplia revisión documental, identifica las tipologías de las estrategias organizacionales y la manera de implementarlas, teniendo en cuenta los diversos contextos y dinámicas empresariales. Además, se determinan los estilos del liderazgo organizacional más frecuentes desde las particularidades y roles que desempeñan los líderes, con lo que se puede encontrar la forma correcta de direccionar a las personas en determinadas situaciones.

En conclusión, se presentan una serie de aspectos que servirán como una herramienta útil frente a la formulación de estrategias y su implementación, las cuales parten de la toma de decisiones. También se comprende cuál es la forma correcta en que un líder debe proceder, pues de manera frecuente se enfrentan a situaciones en diversos ámbitos que exigen actuar con prudencia, claridad y sin tener en cuenta los sentimientos; es decir, que ante problemáticas organizacionales lo mejor es acudir a la razón para resolverlas, pero también se requiere contar con cierta experiencia y, a veces, con el acompañamiento de un equipo de trabajo competente y comprometido con los intereses de la empresa.

Estrategias organizacionales

Al hablar de estrategia se hace necesario acudir a términos militares que la describen como “aspectos relacionados con la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo” (Chiavenato, 2006, p. 202). Es decir, que comprende una serie de acciones a desarrollar, provistas de planes u objetivos a corto y largo plazo, y que precisan el empleo de medios o recursos de diversa índole que están canalizados en función de un esquema específico.

Sin embargo, desde el punto de vista organizacional la estratégica es comprendida como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo” (Feigenbaum, 1991, como se citó en Chiavenato, 2006, p. 202). Un aspecto importante es que con frecuencia las estrategias se muestran exitosas cuando se ajustan a las necesidades reales y se cuenta con una amplia “visión de futuro que establezca cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituya, además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo” (Universidad Técnica Federico Santa María, s.f., p. 7).

En la actualidad, puede decirse que las organizaciones buscan implementar acciones que marquen el rumbo a resultados y metas, propendiendo por el logro de objetivos y la dinamización de su permanencia. Algunas veces, escenarios turbulentos o circunstancias de incertidumbre son los que incitan esa búsqueda, pues obligan a indagar en medios idóneos para la obtención de intereses que requieren casi siempre de la cooperación y de las relaciones de poder. Es por eso por lo que permanentemente se trabaja en el direccionamiento de ejercicios congruentes con la funcionalidad, en aras de estimular y proyectar nuevos escenarios bajo los cuales la congruencia está determinada por la valoración de las decisiones frente a los propósitos de la organización.

Por lo tanto, las organizaciones constituyen modelos a partir de la fundamentación de la estructura según los resultados esperados. Para ello, según Azuara (2013), “el diseño y la estructura apropiados de la organización son esenciales para la exploración del entorno que llevan a cabo personas que están en contacto con el exterior y la trasmisión de la información a la

alta dirección” (p. 2), es decir, que para promover una estrategia se debe contar con datos que se analicen desde múltiples factores que identifiquen el comportamiento de la organización bajo el desarrollo de un contexto determinado. Lo anterior también fue mencionado por Castillo (2019) cuando indicó que “las estrategias de la organización hacen referencia al comportamiento general o global que tiene la empresa en el entorno en el que se desenvuelve” (p. 18)

En ese orden de ideas, las estrategias buscan una alineación constante con hechos futuros, hacia los que se direccionan a través de la definición de metas u objetivos; por lo que, de manera consecuente, se debe tener o asumir una visión compartida, es decir, conocer el desempeño de los colaboradores para así identificar la generación de valor de cada proceso del negocio (Estrategias Organizacionales para tu empresa, 2017). Además, cualquier empresa que pretenda alcanzar altos niveles de éxito debe generar, según Riquelme (2020), un modelo que “[unifique e integre] decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización” (párr. 4). Lo cual enmarca la disposición de contar con un direccionamiento que defina el camino organizacional e impacte en el comportamiento y las decisiones de la gestión.

Esencialmente, las estrategias organizacionales son ese modelo que se menciona anteriormente y que, para (Fernandes Díaz, 2018), tiene como base un esquema desde “la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y trasciende hacia niveles tácticos en específico, proyectos y programas creados para el logro de los objetivos trazados” (párr. 6). Esto se logra con la asignación de recursos financieros para hacerlos sostenibles durante un periodo de tiempo determinado.

De manera que, la creación de estas estrategias conciben su inicio desde la misma concepción de las dinámicas bajo las cuales se mueve la organización, entre ellas, la cultura de su interior. Esto conlleva a pensar en el ambiente interno o externo y su impacto en los empleados, quienes podrían llegar a influir en la implementación de las estrategias. En este punto, es importante indicar que la cultura organizacional contribuye así:

[Proporcionando] significados y dirección a las acciones que se desarrollan en la organización, [orientando] la política de la organización respecto a clientes y empleados, [...]

la estructura y procedimientos de la organización, que incide sobre los comportamientos y actitudes de los miembros, que influye en la toma de decisiones, en la socialización de los miembros, en la productividad y en la eficacia organizacional. (Vega.S, 2002, p. 9).

Por esta razón, formular estrategias organizacionales no es una tarea sencilla, pues las decisiones que se toman coadyuvan al logro o no de los objetivos propuestos y, de cierta manera, son las medidas que llevarán a una empresa al éxito o al fracaso. Aunque hay que procurar alcanzar los fines de manera eficaz, también se debe prever que las estrategias sean tan claras que su comprensión se adapte o se conozca por todos los miembros de la empresa, sin sobrepasar las capacidades con las que se cuenta y sin dejar de lado la periodicidad. Además, sin olvidar lo referido por Arturo (2020), quien indicó que “las empresas suelen formular sus estrategias después de establecer sus objetivos, y antes de diseñar sus planes de ejecución, como parte de su planeación estratégica o la planeación del área correspondiente” (p. 14)

Por lo que resulta significativo contar a su vez con la valoración que realizan los equipos de trabajo dado que, finalmente, la materialización de las estrategias está en cabeza de estos. De allí que resulte importante la “participación, creatividad, compromiso, conciencia de productividad, relaciones laborales, relaciones interpersonales, motivación, objetivos y estándares, facultamiento (*empowerment*), mejora continua, comunicación, solución de problemas, capacitación y seguridad” (Castillo et al., 2013, p. 3). Aún más cuando, actualmente, se acostumbra, como consecuencia de la competitividad en las empresas, fomentar la presión sobre los equipos de trabajo con el ánimo de incrementar la productividad o de ofrecer productos y servicios de calidad en el menor tiempo posible.

Por lo anterior, se hace necesario establecer pensamientos estandarizados que conlleven a la posibilidad de configurar aspectos de una manera más organizada.

Pues hay quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Desde la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta. (Tarziján, J. (2008)., p. 34)

De allí que el aprendizaje que se posea sobre la organización sea un factor preponderante, pues es necesario comprender el entorno desde diversas perspectivas o ámbitos, entre los que se destaca:

El punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. (Castellanos y Cruz, 2014, p. 30)

Entonces, es fundamental tener en cuenta que frente a la formulación de estrategias hay que determinar previamente aquellas que se adaptan a las necesidades específicas o más apremiantes para la organización Sin embargo, estas no deben surgir de la nada, por el contrario, se podrá hacer uso de instrumentos de análisis con el fin de comprender “las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades distintivas de la organización. [...] y la determinación de los niveles de riesgo económico y técnico aceptable por la dirección superior” (Rojas, 2002, p.25). Puesto que la formulación e implementación de estrategias desfazadas de la realidad del entorno y sin la valoración pertinente pueden poner en riesgo la estabilidad y permanencia de la organización.

De igual manera, tiene que considerarse el hecho de que las estrategias organizacionales le imprimen un fuerte alcance a la planeación mediante el impulso a la competitividad en el desempeño de una empresa, especialmente, cuando se atraviesa por un estado de incertidumbre. Frente a esto Hernández, et al., 2020 dijo que aspectos importantes para tener en cuenta eran los siguientes:

[...] Procesos [o] procedimientos claros, una estructura organizativa descrita de manera eficaz, objetivos estratégicos de acuerdo a las áreas y así mismo, metas a mediano, corto y largo plazo planteadas, [ni] planes de acción de acuerdo al tipo de servicio prestado, y también un control y evaluación deficiente. (p. 14)

De esta manera, una estrategia fundamentada de manera adecuada brinda orden. Esto fue afirmado por Cantillo y Gutiérrez (2025) cuando dijeron que se logran obtener los resultados mediante la disposición en momentos de incertidumbre de medios para el cumplimiento de las estrategias formuladas, con base en los “atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, así como la anticipación de posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (p. 12).

Hasta este punto se ha logrado determinar los aspectos esenciales que giran en torno a las estrategias organizacionales desde el abordaje de diversos actores y a partir de múltiples estudios, por lo que a continuación se hará énfasis en las tipologías organizacionales con base en las necesidades y objetivos que se buscan impactar con su formulación e implementación. Es por ello por lo que, desde el punto de vista de los resultados que se pretenden alcanzar con el desarrollo de las estrategias, se tendrá en cuenta la tipología que las identifica según criterios de aplicabilidad así:

Figura 1
Tipos de estrategias



Fuente: (Raffino, 2020)

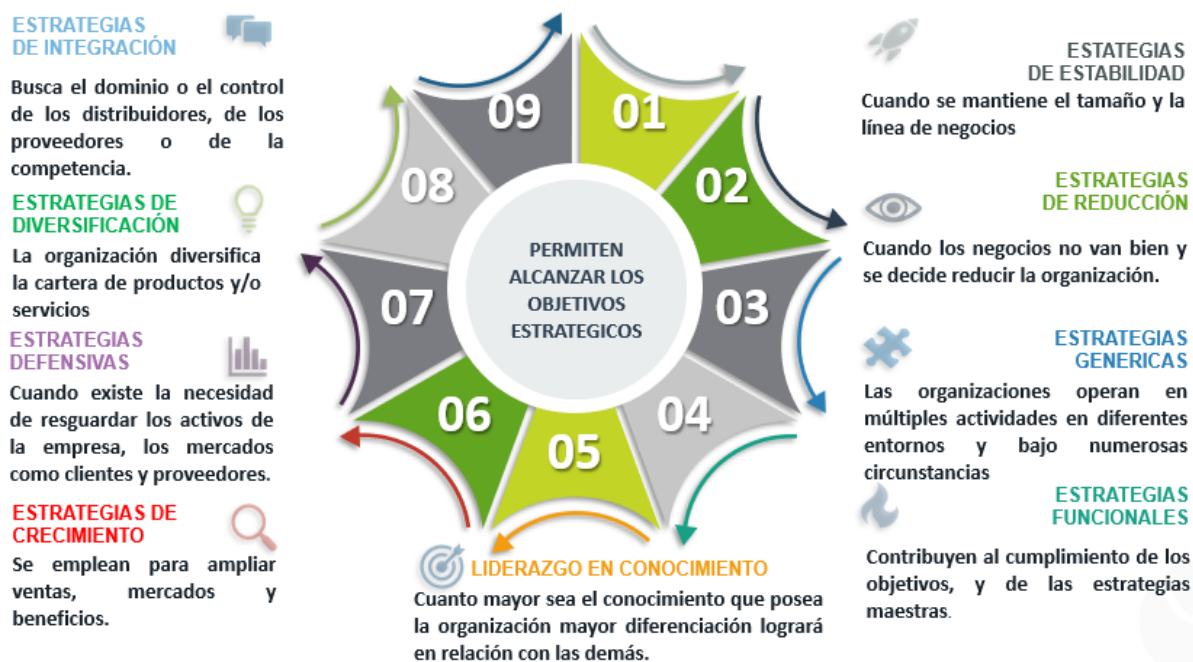
Si bien es cierto que Raffino (2020) ha definido estas cuatro tipologías de estrategias, es acertado indicar que todas, en el marco del desarrollo de una empresa, se podrían encontrar

presentes, interrelacionadas, enlazadas o ser complementarias, debido a que juntas inciden en las posibilidades de crecimiento o de éxito en una empresa.

Bajo esta misma perspectiva, existe otra postura de las tipologías de las estrategias organizacionales, desde la cual se amplía su número y se anexan otras que abarcan enfoques que vislumbran cierto nivel de incertidumbre. Esto teniendo en cuenta que las estrategias también deben tomar medidas adversas como por ejemplo las relacionadas con la reducción, donde se adopta un mecanismo para disminuir la organización partiendo de que las cosas no marchan bien.

Figura 2

Otros tipos de estrategias organizacionales



Fuente: (Pérez, s.f.)

Ahora, si bien es cierto que las estrategias organizacionales promueven el desarrollo organizacional, es importante mencionar que los cambios permanentes en diversos ámbitos hacen que se generen “tanto riesgos como oportunidades. Estos cambios –ya sea en políticas, mercados, o donantes; nuevas oportunidades o fricciones con actores externos; o transiciones de liderazgo o gobernanza–” (CBI, 2020, p. 1). Ante lo cual, se hace necesario establecer qué camino seguir o qué decisión se debe tomar para afrontar una fuerte situación, con la intención

de comprender los diferentes puntos de vista o aristas para convertir algo adverso en un contexto de éxito.

Liderazgo organizacional

Por consiguiente, los procesos de estrategia se encuentran motivados por el progreso de la organización, pues están gestando cambios permanentes. Teniendo en cuenta que según Vargas-Hernández y Guillén (2005):

En los sistemas de organización y formas de producción moderna. Se pasó de una producción rígida a una flexible, caracterizada por la automatización de los procesos productivos con un solo sistema integrado de producción y comercialización, y en donde el papel del liderazgo tuvo que dar un giro importante de un arquetipo autócrata a otro más orientado a las personas y situaciones diferentes determinadas por las contingencias para adaptarse al cambio. Vargas-Hernández, J., & Guillén, I. (2005) (p. 67)

Al respecto, guarda especial interés el hecho de que en las transformaciones constantes se requiera de liderazgo, principalmente en escenarios de confusión o complejidad que exigen ser razonable, especialmente cuando de tomar decisiones se trata. Así, un líder se vuelve importante para lograr objetivos a mediano y largo plazo, es quien debe prever no perder el rumbo en el ámbito de la competitividad y adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo, dentro de las que tendrá que pensar en acciones de interacción frente a conflictos permanentes dentro de la organización. En ese sentido, para Focus Internacional (s.f.):

El líder debe tener la capacidad de influir en sus compañeros, en los otros individuos, tanto con su conducta como con sus palabras, logrando motivar a los demás a tal punto que consiga incentivarlos para que también trabajen en la consecución de un objetivo en común. Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2014)

Hay que mencionar, que el liderazgo en una organización representa la posibilidad a actuar frente a procesos o circunstancias que inciden en las actividades empresariales, lo que

exige tener una perspectiva amplia sobre su funcionamiento de la empresa. Además, como se mencionó anteriormente, el entorno marca una variable de evaluación e identificación de oportunidades frente al alcance de los objetivos, por lo que también debe ser considerado. Al respecto, Ramírez (2013) refirió:

El liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la dirección de organizaciones. Ramírez Méndez, G. (2013), (p. 5)

De manera que las acciones enmarcadas en el liderazgo responden a la caracterización de una serie de virtudes del líder que permiten inspirar a otros a desarrollar ciertas acciones para alcanzar los propósitos empresariales. Dentro de las que se destacan “una buena capacidad de comunicación, escucha activa, honestidad, capacidad de tomar decisiones” (Herrera, 2018, p. 3).

Sin dejar de lado que también es cuestión de actitud irradiar en las demás personas, hay que tener seguridad al momento de manejar situaciones y establecer aquello que es más provechoso para la organización. Frente a este escenario Hernández (2013) planteó que “el liderazgo se convierte en el generador de las condiciones necesarias para que los miembros de una organización pasen a ser una comunidad de significados y que se obtengan niveles de vínculo y responsabilidad surgidos de las mismas personas” (p. 14).

Como se puede ver, el liderazgo organizacional es valorado en una empresa por el impulso que le da al desempeño desde los aspectos de lo fundamental o doctrinal y el relacionamiento. Este último centra su direccionamiento en la motivación constante e influyendo, incluso, en personas que piensan totalmente diferente, por lo tanto, un líder debe tener:

Una buena comunicación y una buena capacidad de integración, para que los integrantes de los grupos de trabajo concentren sus energías para el cumplimiento de los objetivos que se

tienen en común. La comunicación es la principal herramienta de un líder pues le permite transmitir lo que se cree desde su punto de vista. (Herrera y Ruiz, 2017, p. 34)

Todo esto parece confirmar unas características especiales que se ciñen a la posición de líder dentro de una organización, pero no son suficientes para describir a un buen líder, por lo que existen diversas teorías respecto al liderazgo. Estas hacen especial énfasis en los aspectos comportamentales que acompañan a la personalidad que se visibiliza como un ejemplo a seguir, teniendo presente que cuando se adolece de “un liderazgo estratégico y efectivo es difícil que los miembros de la organización sostengan la rentabilidad, productividad y ventaja competitiva de una empresa” (Alcázar, 2020, p. 89).

Se debe agregar, además, que la cultura organizacional en la actualidad concibe el liderazgo como aquella capacidad de atraer a otros en cualquier momento, es decir, que se presenta como un influenciador positivo no solo en los momentos de crisis o momentos de cambio. Esto lo lleva a cabo a través de la interacción y la creación de capital humano que trabaje una función del alcance de resultados y el logro de las metas desde un ambiente óptimo de compromiso. Es este sentido, y de conformidad con el estilo de liderazgo organizacional que se busca actualmente, se puede mencionar que la capacidad para prever y analizar todas las situaciones posibles, creando supuestos sobre la incidencia de las decisiones para optar por la mejor, así como poseer las habilidades para negociar representan características propias de la personalidad competente para el liderazgo.

Lo anterior, quiere decir que el líder ha de identificar aspectos en sus seguidores que permitan crear sentido de pertenencia, así, “las organizaciones están generando un vínculo más fuerte para lograr un mejor desempeño organizacional, fortalecer las conexiones de los colaboradores con sus equipos y fomentar el sentimiento de contribución” (Clavijo, 2021, párr. 9). Es por ello por lo que muchas organizaciones se preocupan por generar un esquema que busca, entre otros aspectos, que el empleado se adapte no solo a condiciones de trabajo en equipo, sino también a proporcionarle habilidades de manera permanente para adaptarlo a las necesidades y contratiempos a corto plazo. Al respecto, también es cierto que, aun en estos días, el concepto de liderazgo presenta cierta ambigüedad. De acuerdo con las condiciones en las que

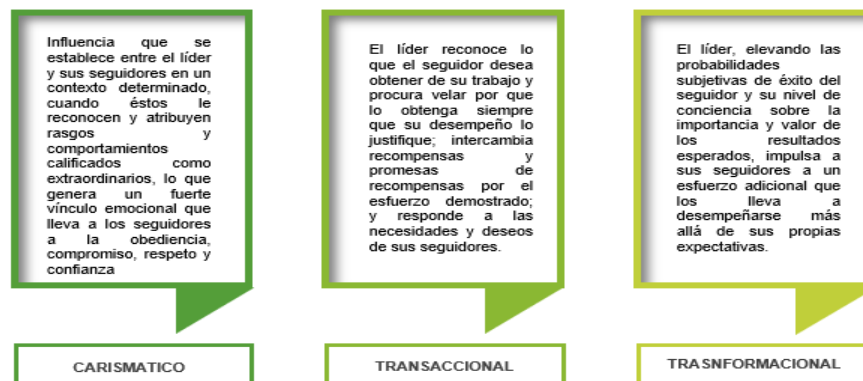
este surge se han derivado enfoques que intentan comprender las diferentes maneras en que se puede ejercer esta tarea, donde cada una de ellas define las características o fortalezas que distinguen a personas con ciertas actitudes o comportamientos de líder.

A continuación, como producto de la revisión documental, se identifican los principales tipos de liderazgo, con estos se pretenden determinar cómo se desenvuelven las personas dentro de las organizaciones a partir de los roles asumidos, los cuales impactan en la sostenibilidad y continuidad organizacional. Para lo que toman como base:

Varias las particularidades que caracterizan a las personas que desempeñan un rol de liderazgo en las organizaciones, sobre los que diferentes autores se han enfocado en identificar y clasificar los diferentes estilos de liderazgo, los cuales denotan la forma de como proceden los líderes dentro de las compañías y los equipos de trabajo, así como sus acciones, formas de dirigir a las personas y la manera como orientan los procesos de las empresas, para conducirlos al logro de los objetivos y metas trazadas. (Uzurriaga et al., 2020, p. 6)

Es importante resaltar, que estos se encuentran supeditados a diferentes contextos recientes, por ende, algunas de sus características podrían cruzarse en algún momento para actuar de una manera estratégica frente a determinada circunstancia. Aclarado eso, para efectos de este artículo, se asume lo mencionado por Ayoub (2010), quien reunió los principales tipos de liderazgo y sus características así:

Figura 3 Principales tipos de liderazgo y sus características



Fuente: (Ayoub, 2010)

Desde la perspectiva de la objetivación, de la figura anterior se puede mencionar que si bien es cierto se presentan tres conceptualizaciones, estas no distan de las realidades que pueden

encontrar en los entornos organizacionales de los que hacen parte, por lo que dentro de ellas se conciben particularidades. En ese sentido el liderazgo carismático considera más a un funcionario que cuenta con condiciones o habilidades que lo hacen único y al cual todos acuden en momentos de incertidumbre.

Asimismo, cuando se habla del liderazgo transaccional es pertinente manifestar que se enfoca en dar cumplimiento a las expectativas sobre la actividad laboral, es decir, aquello que un trabajador espera recibir producto de su esfuerzo, siempre y cuando las perspectivas de la organización se mantengan dentro los parámetros de lo esperado en los objetivos y las metas. Consecutivamente, el liderazgo transformacional es más comprometido con la organización desde el punto de vista de la valoración que se le da y la importancia de su continuidad y sostenimiento, por lo que procura sobrepasar los estándares de resultados exitosos y da más de lo esperado.

De lo anterior, se infiere que el liderazgo no es algo dado a unos pocos, sino que es una competencia o habilidad que se puede adquirir y poner en práctica en distintos ámbitos de aplicación. Además, tiene importancia en el aspecto organizacional, donde se enfoca en circunstancias alrededor del clima laboral, la motivación y el trabajo articulado, es decir, en la consolidación de relaciones interpersonales que faciliten el compromiso con la empresa.

Toma de decisiones

Bajo esta perspectiva, también es importante indicar que dentro de las habilidades de un líder se encuentra la toma de decisiones como un factor determinante, de allí que, a esta labor se le atribuya:

[...] Gran parte del salario que se devenga (entre más alto en la estructura organizacional, mayor responsabilidad en la toma de decisiones), y es que naturalmente conlleva a la responsabilidad por la ejecución de una u otra acción y por ende por los resultados obtenidos. (Ortiz, 2021, párr. 3)

Esto es indispensable porque si la toma de decisiones no se hace correctamente pone en peligro la estabilidad y sostenibilidad de la organización. Por lo tanto, un líder debe tener un nivel de análisis de información que facilite la capacidad de evaluar, reunir alternativas y, principalmente:

Elegir entre varias cuestiones una que permita el correcto desarrollo de los procesos y la solución de problemas. Es indispensable que quien toma las decisiones, posea conocimientos y experiencia en el contexto al que se enfrenta, para seleccionar entre varias opciones la que mejor se adecue a la situación. Las empresas de hoy exigen una continua toma de decisiones que minimicen los errores y fortalezcan la productividad laboral. (Molina, 2018, p. 12)

En consecuencia, el liderazgo y la toma de decisiones se encuentran relacionados dentro de las condiciones del líder, pues generalmente la responsabilidad recae en las decisiones que se toman para orientar las situaciones, y para elegir de manera correcta hay que actuar dentro de los parámetros de la razón, siendo ajeno a los aspectos personales y manteniendo el control sobre la incertidumbre. En ese orden de ideas, si una disposición es mal tomada puede conllevar a una situación comprometedoras que afecta a toda la empresa, por tal razón, “la toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida” (Fundación Séneca, s.f., p. 2).

En otras palabras, si el proceso de toma de decisiones “no está bien fundamentado con un análisis previo, recolección de información de fuentes confiables, llevará a los líderes a tomar las decisiones incorrectas y al final no se logran los objetivos” (Losada, 2019, p. 6). Es por ello por lo que, en la actualidad, en algunas empresas que entienden el nivel de importancia de las decisiones se procura que ya no sea una sola persona la que asuma la disposición final, sino que es producto del análisis de varias personas que se caracterizan por tener un conocimiento claro sobre la organización.

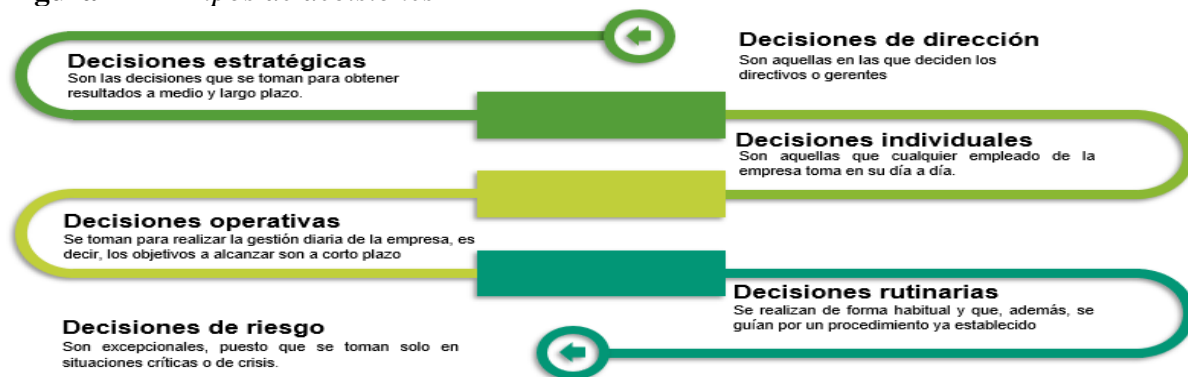
Hay que mencionar, además, que tomar decisiones implica, entre otros aspectos, contar con cierta experiencia y capacidad para afrontar adversidades, teniendo en cuenta lo siguiente:

[...] El origen y tipo de problemas es muy variado, y se pueden originar en todas las secciones o departamentos de las empresas, y a todos los niveles. Pero los problemas no suelen venir de repente, si no que suelen avisar de manera bastante clara y con tiempo generalmente suficiente para que se tomen las medidas oportunas. (Mengual, A., Sempere, F., Juárez, D., & Rodríguez, A. et al., 2012, p. 3)

Al mismo tiempo, se exige que la alternativa elegida se ajuste a las necesidades para su implementación y despliegue organizacional, además, tienen que ser comunicadas a las personas comprometidas de forma clara y precisa. En efecto, las decisiones organizacionales comúnmente requieren del monitoreo constante, aún más cuando están en juego factores económicos, motivo por el cual se busca no solo alcanzar los niveles de productividad, sino también el adecuado manejo de los recursos. En ese sentido, cuando no se visibilizan los resultados esperados y se evidencia un impacto negativo se deben encauzar las decisiones.

De igual manera que con los otros dos aspectos, Ramírez (2020) indicó una tipología respecto a la toma de decisiones congruentes con el entorno cambiante, en la cual se identifican directrices que se adaptan a diferentes enfoques y se analizan posibles alternativas en pro de alcanzar los objetivos esperados.

Figura 4 *Tipos de decisiones*



Fuente: (Ramírez, 2020)

Es imprescindible mencionar que de acuerdo con los niveles dentro de una organización se dan las acciones decisorias dentro de esta, y su impacto se evidencia no solo en el presente, sino también en el futuro. Esto sucede específicamente cuando con la alternativa sugerida se

afecta a la empresa, esencialmente porque “ante ambientes tan poco estables y la imposibilidad de actuar a ciegas, los miembros de la organización y, en particular, su alta gerencia necesitan manipular grandes volúmenes de información para cumplir con sus funciones esenciales” (Díaz, 2005, párr. 8).

Lo anterior supone que el deber del líder es actuar bajo el análisis de datos, percibiendo la experiencia de otros y con un adecuado equipo de trabajo que responda a las necesidades y expectativas de la organización, y, algunas veces, operando a partir de la intuición en ciertos aspectos y deteniéndose a planear. Esto sin dejar de lado lo mencionado por Drucker (1966, como se citó en Estrategia Magazine, 2019): "una decisión para cumplir con la característica de ser efectiva, debe ser el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos" (párr. 3).

Conclusiones

Las estrategias organizacionales se hacen indispensables en la consecución de los objetivos y metas dado que le proporcionan dirección a la organización desde el punto de vista de la permanencia y la sostenibilidad, lo que a su vez impacta a empleados, clientes y al desarrollo de la productividad. De manera consecuente, la adopción de estrategias ha de alinear la misión, la visión y la cultura organizacional analizando factores internos y externos, con el ánimo de alcanzar los resultados esperados.

Además, la capacidad de adaptación a los nuevos esquemas organizacionales repercute significativa y positivamente en la transformación y adopción de decisiones congruentes con las nuevas dinámicas y la posibilidad de obtener nuevas oportunidades, así como en la capacidad de adelantarse o anticiparse a problemas futuros en pro de lograr el posicionamiento en diversos escenarios. En ese sentido, el liderazgo organizacional constituye un aspecto fundamental, pues contribuye a que aspectos como la productividad sean congruentes con los objetivos o metas esperados a mediano o largo plazo. Los cuales son alcanzados a partir de las adaptaciones de los diferentes tipos de liderazgo.

Como se ha podido ver, el liderazgo es el eje orientador bajo el cual se logran los escenarios de éxito en una organización, a partir de las necesidades y expectativas del presente. Este ofrece condiciones para que los empleados se adapten a los nuevos escenarios e introduce cambios. En ocasiones no se piensa en la satisfacción de los empleados, pero es importante identificar sus necesidades y propender dentro de las posibilidades por capacitarlos, lo cual redundará en la concepción de una visión de futuro para la organización porque permite desarrollar su potencial, lo que resulta beneficioso desde dos perspectivas.

En tal sentido, no basta querer implementar enfoques de liderazgo sin considerar la calidad humana y las características de las personas que asumen roles de líder dentro de una organización. Esto es un factor que logra crear sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa, así como la comunicación constante y la sinergia con acciones que conducen al logro de los propósitos.

Finalmente, es provechoso resaltar las dinámicas actuales, en las que se obliga a interactuar de una forma más acelerada y tomar decisiones casi que en tiempo real. En este escenario se hace necesario mantener la calma a pesar de que muchas veces se trabaja bajo presión, además, es imprescindible tener confianza en sí mismo para no actuar precipitadamente, sino pensar en que las decisiones que se toman en el presente y su impacto en la organización a futuro.

Referencias

Alcázar, P. (04 de 11 de 2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural. Revista de Temas de Coyuntura y Perspectivas*, 5(4), 89-121. Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas: http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf

Arturo, K. (2020). *Las estrategias de una empresa: definición, tipos y ejemplos*. CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-una-empresa/>

Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Universidad Autónoma de Madrid.

Azuara, R. (2013). *Organización y estructuras organizacionales*. https://www.academia.edu/9603138/ORGANIZACION_Y_ESTRUCTURAS_ORGANIZACIONALES

Cantillo, M., & Gutiérrez, M. (2015). *La planeación estratégica y su aporte a las empresas: un estudio sobre casos de Bancolombia y Universal en la búsqueda del éxito empresarial*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>

Castillo, A. (2019). *Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S. A.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Castillo, V., Varela, R., & López, L. (octubre de 2013). Factores organizacionales: su impacto en la estrategia de equipos de trabajo. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad Universitaria. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.17.pdf>

CBI. (2020). *Estrategia y Desarrollo Organizacional*. <https://www.cbi.org/es/qu%C3%A9-hacemos/es/estrategia-y-desarrollo-organizacional/>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

Clavijo, C. (2021). *Los 11 tipos de liderazgo empresarial que existen*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-liderazgo-empresarial>

Díaz, D. (2005). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. *ACIMED*, 13(3), 1-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000300010

Estrategia Magazine. (2019). *Tomar decisiones efectivas. Una cuestión planificada*. <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/tomar-decisiones-efectivas-una-cuestion-planificada-i/>

Fernandes, M. (2018). *Definición de "estrategia organizacional"*. <https://www.cuidatudinero.com/13098701/definicion-de-estrategia-organizacional>

Focus Internacional. (s.f.). *Liderazgo organizacional*. <https://www.focusinternacional.org/articulos/liderazgo-organizacional/>

Fundación Séneca. (s.f.). *Seis pasos para tomar decisiones*. <https://fseneca.es/se-educar/wp-content/uploads/2016/11/12.pdf>

Hernandez, E., Hernández, N., & Vargas, P. (2020). *Modelo de gestión estratégica para la empresa Lap Especialistas Villavicencio-Meta*. Universidad Cooperativa de Colombia.

Hernández, J. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. Universidad del Rosario.

Herrera, A., & Ruiz, E. (2017). *Importancia del liderazgo dentro de las organizaciones*. Universidad Cooperativa de Colombia.

Herrera, G. (29 de enero de 2018). *Liderazgo organizacional: aproximación del líder a sus equipos de trabajo*. Universidad Militar Nueva Granada.

Losada, E. (2019). *Qué importancia tiene la toma de decisiones para el desarrollo empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada.

Mengual, A., Sempere, F., Juárez, D., & Rodríguez, A. (2012). El proceso de toma de decisiones como habilidad directiva. *Revista de Investigación 3C Empresa*, 4, 1-14. 3 ciencias: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/07/4.El-proceso-de-toma-de-decisiones.pdf>

Molina, F. (2018). *Liderazgo y toma de decisiones*. Universidad Rafael Landívar.

Ortiz, M. (2021). *La toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo*. Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-toma-decisiones-ejercicio-del-liderazgo/>

Pérez, M. (s.f.). *Tipos de estrategias*. Zona Económica: <https://www.zonaeconomica.com/tipos-estrategias>

Raffino, M. (2020). *Estrategia*. Concepto De: <https://concepto.de/estrategia/>

- Ramírez, G. (Julio de 2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa*, 15(25), 5-11. Revista Universidad Empresa.:
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>
- Ramírez, H. (2020). *El proceso de toma de decisiones en una empresa*. Grupo Atico34:
<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>
- Riquelme, M. (2020). *Estrategia organizacional (definición y etapas)*. Web y Empresas:
<https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>
- Rojas, J. (Mayo de 2002). *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios*. Universidad de Chile.
- Runa. (2017). *Estrategias organizacionales para tu empresa*.
<https://runahr.com/recursos/hr-management/conoce-las-clases-de-estrategias-organizacionales-que-puedes-implementar-en-tu-empresa/>
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones UC. Universidad Técnica Federico Santa María. (s.f.). *Capítulo 1*.
<https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>
- Uzurriaga, M., Osorio, C., & Arias, O. (2020). *Liderazgo: definiciones y estilos*. Universidad Santiago de Cali.
- Vargas-Hernández, J., & Guillén, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 94, 65-80. Estudios Gerenciales: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n94/v21n94a04.pdf>
- Vega, S. (agosto de 2002). *Estrategias para la administración de recursos humanos para el desarrollo de una cultura organizacional competitiva*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/bf0fda44784857b6fbb53cd8bf1786a9.PDF>
- Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.