



LIDERAZGO Y EL ÉXITO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Elizabeth Castro
Elizabeth Miquilena
Rosario Peley

Hoy las organizaciones reclaman más líderes que gerentes. Los líderes orientan e infunden ganas a sus seguidores para la consecución de la visión de la organización. El líder se siente comprometido con su grupo, su organización y su entorno. Así mismo, busca el éxito y la competencia fundamentado en valores de equidad, solidaridad, cooperación, entre otros. Mientras que los gerentes se conforman con la eficiencia en el proceso administrativo, los líderes conducen a las personas hacia metas más trascendentales, determinando qué necesitan hacer los seguidores para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización. Un elemento importante de lo expresado hasta ahora, es el manejo de las relaciones líder-seguidor, en las cuales, las expectativas mutuas son fundamentales para el logro del éxito organizacional.

INTRODUCCIÓN

Un elemento fundamental en el estudio de las organizaciones es, sin lugar a dudas, el liderazgo. Durante años la palabra liderazgo ha sido sinónimo de conducción, dirección o mando. Sin embargo, el concepto de liderazgo lleva a definirlo como algo más allá de la simple dirección. De acuerdo a Siliceo (1998, p. 19) “ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso”, en este concepto, el liderazgo está relacionado con dos palabras clave: influencia y valor. La influencia del líder está en relación directa con la capacidad de conducir a un grupo de seguidores hacia el futuro elegido sin necesidad de amenazas o coacciones. Y el verdadero liderazgo refieren García y Dolan (1997, p.967) es, “en el fondo un diálogo sobre valores. El futuro de la organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados”. En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la organización, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo la gestión los máximos éxitos.

A este respecto, Koonzt y Weihrich (1990, p. 496) establecen que “La esencia del liderazgo es el seguimiento”. Por lo tanto, se podría decir que la prueba máxima para un líder es si le seguirán. Robert y Díaz (2000), afirman que el hecho de que un adepto permita ser dirigido implica que éste cree implícitamente en la habilidad del líder. Esta afirmación plantea la importancia de la percepción de los seguidores sobre el líder.



Asimismo, Cornejo (1996) expresa que el auténtico líder comprende que depende de su gente y no a la inversa como la mayoría de los líderes que no logran comprender que la grandeza de sus obras depende de la acción de sus seguidores. En este mismo orden de ideas, Bennis y Nanus (1995) afirman, refiriéndose a la relación líder- seguidor, que el nuevo líder es quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes, y quien puede convertir líderes en agentes de cambio.

Al líder eficiente le corresponde ayudar a la gente de la organización a aprender a sentir orgullo y satisfacción de su trabajo. Los grandes líderes con frecuencia inspiran a sus seguidores hacia altos niveles de logro mostrándoles cómo ayuda su trabajo a alcanzar fines valiosos. Como lo expresa Bennis (1998), es un llamado emocional a algunas de las necesidades humanas más fundamentales, la necesidad de ser importante, de crear una diferencia, de sentirse útil, de ser parte de una empresa que vale la pena y tiene éxito.

Lo antes planteado, confirma la importancia del liderazgo en las organizaciones, asimismo, se reconoce la necesidad del trabajo en equipo a través de la participación de los seguidores en el logro del éxito organizacional. Con base a lo expresado, se plantea la necesidad que dentro de las organizaciones exista un estilo de liderazgo que garantice la transformación de la organización y el desarrollo de su gente, no importando el lugar que esta ocupe en la misma, con miras a lograr máximos niveles de excelencia, que le permita responder ante los planteamientos y exigencias del entorno de una manera clara

ESTILOS DE LIDERAZGO

El estudio actual del liderazgo se ha abordado desde múltiples perspectivas. Las teorías del liderazgo intentan explicar los factores involucrados en la emergencia de liderazgo o en su naturaleza y consecuencias.

Dentro de la evolución del pensamiento administrativo se han identificado tres formas de estudiar el liderazgo, de acuerdo a lo planteado por Stoner y Wankel (1990) y Koonzt y Weihrich (1990), el primer enfoque es el de rasgos, luego está el de comportamiento y el de contingencias. El primero no ha resultado útil, pues ninguna combinación de rasgos distingue de manera confiable a los líderes de aquellos que no lo, son, o bien a los líderes eficaces de los ineficaces.



El enfoque del comportamiento se ha centrado en las funciones y estilos de liderazgo. Los estudios han revelado que tanto, las funciones relacionadas con tareas como las del mantenimiento del grupo, han de ser realizadas por uno o más miembros para que un grupo cumpla bien sus actividades. Los estudios dedicados al liderazgo han distinguido entre la estructura autoritaria, orientada a la tarea o de iniciación y un estilo orientado a los empleados, democrático o participativo. Algunos estudios indican que la eficacia de un estilo particular depende de las circunstancias en que se usa. Por ejemplo, Tannenbaum y, Schmidt (citado por Stoner y otros, 1990), sostienen que la elección del estilo de liderazgo por el gerente debería estar influida por diversas fuerzas del gerente, de los subordinados y de la situación de trabajo.

La dificultad de aislar rasgos o comportamientos de liderazgo eficaces en cualquier situación condujo a que los investigadores trataran de determinar las variables situacionales que hacían que un estilo fuese más eficaz que otro. Dentro de algunas de las principales variables situacionales que descubrieron están: la personalidad y experiencia del líder; las expectativas y comportamientos de los superiores; las características, expectativas y conducta de los subordinados; las exigencias de la tarea; la cultura y políticas organizacionales, y las expectativas y comportamiento de los colegas.

Por otra parte, el enfoque de contingencia procura identificar cuáles de estos factores situacionales es el más importante, y predecir qué estilo de liderazgo es más eficaz en una situación particular. Según el modelo las relaciones entre líder y miembros del grupo, la estructura de la tarea y el poder de puesto del líder son las variables situacionales más importantes. Este modelo predice qué tipos de líderes (con una clasificación alta o baja en el compañero de trabajo menos preferido) dará mejores resultados en las posibles combinaciones de las variables anteriores.

El enfoque de trayectoria-meta establece las capacidades de los gerentes para dispensar recompensas. En este caso el estilo directivo que utilice el gerente afectará a los tipos de premios ofrecidos y a la percepción de los subordinados respecto a lo que deben hacer para obtenerlos. La teoría situacional establece que el estilo del liderazgo debería variar según la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinado pasa por cuatro fases a medida que este último adquiere motivación para el logro y experiencia; para cada fase es apropiada un estilo particular de liderazgo.

Fiedler (citado por Stoner et al: 1990), afirma que los estilos del liderazgo son relativamente inflexibles y que, por tanto, habría que adecuar los líderes a una situación apropiada o que se modifique la situación para que se ajuste



a él. Sin embargo, Bennis (1998) piensa que los gerentes tienen una gran flexibilidad potencial en sus estilos y que, en consecuencia, pueden aprender a funcionar bien en diversas situaciones.

Como se puede observar, los resultados de las investigaciones dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo, los cuales están muy relacionados con el comportamiento que exhiba el líder a través de sus actitudes y percepciones de la realidad, en este sentido, se puede decir que los patrones de conducta del líder es lo que, en lenguaje técnico, se denomina estilo de liderazgo (Herrera, 2000).

En los últimos años han ido apareciendo nuevas perspectivas en torno a la teoría de liderazgo, a las que se hace referencia como liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Muchos de los modelos descritos anteriormente representan al llamado liderazgo transaccional.

Debido a que el liderazgo transaccional centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre líderes y seguidores, en contraste del liderazgo transformacional que inspira a sus seguidores a trascender sus intereses particulares por el bien de la organización, y que son capaces de tener un efecto extraordinario sobre sus seguidores (Robbins, 1994).

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados. En este contexto, ha surgido un nuevo género de teorías de liderazgo, en contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados.

Este nuevo género de teorías de liderazgo toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber. Más aún, en contraste con aquellas teorías tradicionales que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas recientes teorías de Liderazgo describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores.



MODELO TRANSACCIONAL DE LIDERAZGO

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander (1978) está basado en el modelo de unión bivalente vertical. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa.

El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia (Popper y Zakkai, 1994).

En consecuencia, las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño.

Burns (1978) sostiene que los líderes transaccionales se acercan a sus seguidores con la mira a intercambiar una cosa por la otra. Tales transacciones comprenden todo el volumen de las relaciones entre líderes y seguidores. Los líderes transaccionales determinan qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización, clasifican esas exigencias y les ayudan a adquirir la confianza de que conseguirán sus objetivos si ponen suficiente empeño.

Asimismo, agrega este autor que el líder transformacional también reconoce las necesidades de un seguidor potencial, pero va más lejos buscando satisfacer necesidades más altas, atrayendo la persona completa del seguidor.

El líder transformacional establece no sólo una relación de poder entre líder-seguidor. También incluye necesidades mutuas, aspiraciones y esquemas de valores, asumiendo los líderes completa responsabilidad y comprometiéndose totalmente con sus propuestas



Bass (1985) definió el liderazgo transaccional en términos más extensos que Burns y no sólo incluye el uso de incentivos para influir en el esfuerzo, sino también la clarificación del trabajo necesitado para obtener los premios. Él describe el líder transaccional como aquella persona que enfatiza la transacción, arreglo o cambio que toma lugar entre líderes, colegas y seguidores. Estos cambios están basados sobre lo que el líder especifique que espera que suceda y ayude a los seguidores para que claramente entiendan que recibirán si ellos realizan estas expectativas.

Sáiz (2000) al definir el líder transaccional se refiere al intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores en las situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Suele ir asociado a los niveles directivos intermedios y con ámbito de responsabilidad más reducido, con frecuencia orientado a dirigir un equipo, departamento o unidad funcional de la organización. En dicho intercambio predominan las relaciones directas, cara a cara. Se fundamenta en el acuerdo entre ambas partes sobre cuáles son los objetivos, así como las condiciones y las recompensas que recibirán los colaboradores por alcanzarlos.

Agrega Sáiz (2000) que el líder transaccional:

“Reconoce lo que los colaboradores desean conseguir por medio del trabajo y trata de proporcionarlo si el desempeño de éstos está al nivel acordado.

Intercambia recompensas y promesas de recompensa por el esfuerzo de sus colaboradores. Es sensible a los intereses inmediatos de los colaboradores si pueden alcanzarse por medio de la realización del trabajo” (p.114)

En consecuencia, añade este autor se plantean tres posibles acciones:

- 1. Recompensas contingentes:** Se proporcionan diversos tipos de recompensas a cambio del logro.
- 2. Dirección por excepción:** Supone identificar las desviaciones de las normas y de las pautas establecidas y adoptar la acción correctiva necesaria. Sólo interviene cuando los colaboradores están por debajo de lo esperado. El líder responde de forma punitiva; manifiesta su desaprobación, regaña, plantea las consecuencias negativas, etc.
- 3. Dejar hacer:** El líder abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones y/o llevar a cabo las acciones necesarias (200, p. 115).



Bajo esta categoría conceptual podrían encuadrarse, aunque con algunas matizaciones, las teorías situacionales del liderazgo que con tanta profusión se han ido aplicando desde los años 50 en las organizaciones (Modelo de la Contingencia de Fiedler, Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, Modelo Normativo de Toma de Decisiones de Vroom, Yetton y Jago, etc.).

En resumen, el liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Por lo tanto, entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos:

1. Recompensas Contingentes. Contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.

2. Dirección por-Excepciones:

- **Activo.** Se acomoda para monitorear el desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva cuando la desviación de papel de desempeño esperado del seguidor es observado. Concentra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo que se espera de los subordinados y llama la atención de los subordinados a ellos. Concentra la atención en fracasos para lograr cupos o pautas.
- **Pasivo.** Interviene sólo si las pautas no son cumplidas. Está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.
- **Laissez-Faire.** Este líder no participa en las actividades grupales. El se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Las transformaciones exitosas y no exitosas de las organizaciones han destacado la fuerza del liderazgo, desde luego que existe además un número de variables que afectan que la organización acceda al éxito, no obstante, es innegable la importancia que tiene en la empresa el fenómeno del liderazgo. Al hablar de transformación o cambio vital de las empresas para Beckhard (1989) es imprescindible considerar la dinámica de los



grupos dentro de las organizaciones y, desde luego, el papel que desempeñan los integrantes de los mismos, así como la intrincada trama de relaciones interpersonales que les caracterizan.

Son los individuos los que en última instancia ostentan la responsabilidad de dicha transformación organizacional. Si las personas no crecen las organizaciones tampoco podrían hacerlo. Se trata pues de considerar este crecimiento, crecimiento solidario.

Como afirma Díez (1994):

“Los otros están en mi crecimiento personal. Yo no soy, ni puedo aislarlos, estoy en constante interacción con otros seres humanos que de una o muchas formas influyen en mi crecimiento, al igual que yo influyo en el de ellos. Por lo tanto, estoy convencido que la filosofía que debe subyacer no sólo en el desempeño de los empleados, sino en toda relación humana, es que no puede existir un desarrollo personal pleno y auténtico sin el compromiso para facilitar el crecimiento de los otros. Concibo la responsabilidad del líder transformacional, como un agente de cambio; un ser humano consciente de sus limitaciones, potencialidades, abierto al aprendizaje significativo que nace en las experiencias de la colaboración y que, precisamente por ello, accede a su propio desarrollo como persona y procura el crecimiento de aquellos con quienes se relaciona”. (p. 9)

Transformación implica un renacimiento - un cambio personal profundo - un cambio de su dirigente y de sus seguidores. Entendido así, el desarrollo de la organización debe pasar necesariamente por el cambio individual, esto es, por el desarrollo integral de las personas y como también lo afirma Jaap (1991, p. 43) refiriéndose al desarrollo del líder “aceptar que el cambio tiene que empezar por nosotros mismos”.

Algunos autores como Bennis y otros (1998) presentan al liderazgo transformacional como el liderazgo más efectivo para enrumbar a la organización hacia el logro de su visión.

Sáiz (2000) considera que el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. Suele ir ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. Y aunque no lo fuera, siempre conlleva un matiz de superación de la rutina que se manifiesta por los siguientes comportamientos del líder:



1. Hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y de la organización.
2. Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
3. Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
4. Facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible.
5. Motivarles para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización.

No obstante, Bass (1985) establece la diferencia del liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y diario. Percibe ambos liderazgos como distintos pero no procesos mutuamente exclusivos y él reconoce que el mismo líder puede usar ambos tipos de procesos en momentos diferentes en situaciones distintas. Y agrega, que el liderazgo transformacional logra sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

A este respecto, Burns (1978), dice que, los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

- 1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático).** Los líderes con esta característica tienen una visión y sentido de misión; se ganan el respeto, confianza y seguridad y adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.



- 2. Consideración Individualizada.** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de éstos para adquirir mayores niveles de responsabilidad, la cual, en los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.
- 3. Estimulación Intelectual.** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinan las suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder.
- 4. Liderazgo Inspiracional.** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass (1985),

“Los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar



las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” (p.163).

Dentro de esta concepción transformacional de liderazgo se pueden encuadrar una serie de teorías que comparten supuestos básicos. Se trata de las teorías del liderazgo carismático, del liderazgo visionario o del nuevo liderazgo, que tienen en común el interés por explicar como los líderes son capaces de dirigir organizaciones para alcanzar logros sobresalientes, de generar niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, confianza, compromiso, lealtad y rendimiento en los seguidores, de crear y promover una visión y un modelo de comportamiento, de provocar reacciones de carácter afectivo.

ÉXITO DE GESTIÓN

El éxito de gestión de un líder en una organización va a depender de múltiples factores, en este sentido, Hughes (1994) establece que:

El término exitoso tiene un sentido diferente en función del tipo de organización a que se refiera. Los políticos que emplean métodos de mercadotecnia miden el éxito en función del número de votos. Quienes buscan fondos relacionan el éxito con la cantidad de recursos económicos obtenidos en comparación con los gastos hechos. Las organizaciones de salud miden el número de personas atendidas, reducción en la tasa de mortalidad o en ausentismo laboral por enfermedad. Las organizaciones comerciales miden el éxito en función del rendimiento de las inversiones, de las ganancias, de las ventas y de la participación en el mercado. (p. 3)

Es importante señalar que para llevar una exitosa gestión, es imprescindible que exista, por parte de la dirección de las instituciones un liderazgo que establezca no sólo una relación de poder entre dirigente y dirigido. Si no que además, incluya necesidades mutuas, aspiraciones y esquemas de valores, asumiendo los líderes completa responsabilidad y comprometiéndose totalmente con su propuesta.

VISIÓN Y ÉXITO ORGANIZACIONAL

Tradicionalmente las organizaciones han medido su éxito a través del logro de los objetivos. La administración clásica y burocrática o la lógica del pensamiento racional-económico predominante en la dirección de empresas desde el inicio de la Revolución Industrial hasta finales del siglo XX se basaba en controlar el rendimiento de las personas más que en potenciarlo, en reducir costos más que en crear nuevas ideas, e incluso en producir. Fue



la era de la producción en masa y de la deshumanización del hombre dentro de la organización.

El vínculo de la persona con la organización se limitaba a una pura relación contractual y en la que el trabajador tenía un papel básicamente dependiente, lo cual inhibía, desde todo punto de vista, el desarrollo de sus potencialidades, al impedirle aportar ideas o enriquecer a través de su creatividad la tarea realizada. De acuerdo a Taylor (citado por García y Dolan, 2000, p.126) “La tarea de cada trabajador debe estar completamente planificada y cada cual ha de recibir instrucciones escritas describiendo al minuto los detalles del trabajo que debe desempeñar, así como los medios a utilizar para conseguirlo”.

En este sentido, el enfoque taylorista contribuyó a la degradación del trabajo y a la pérdida del sentido de propiedad psicológica sobre su proceso y resultados (García y Dolan, 2000).

Luego a finales de los años 20 surge la humanización de las organizaciones para contrarrestar las prácticas administrativas de la teoría clásica o tradicional. La teoría de las relaciones humanas y posteriormente la teoría del comportamiento humano introducen dentro de las organizaciones conceptos como: motivación, liderazgo, toma de decisiones participativas, enriquecimiento de las tareas, trabajo en equipo, entre otros, que originó una nueva forma de ver el trabajo en el cual el hombre pasa a ser un factor clave en el logro del éxito de la organización.

En la actualidad, las organizaciones basan su éxito en darle poder (Empowerment) a la gente, es decir, liberar las potencialidades creativa de los empleados.

Bennis (citado por Mc Farland y otros, 2000) refuerza esta idea cuando expresa:

Las organizaciones más exitosas en el futuro serán aquellas que entiendan seriamente – y lo sostengo mediante la acción- que su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento de su personal. Y los hombres y mujeres que dirijan tales organizaciones serán líderes diferentes de aquellos a los que estamos acostumbrados. Serán maestros, no amos, serán formadores, no comandantes. (p. 58)

Los cambios drásticos que ocurren en la actualidad, la globalización, la competitividad, han obligado a las organizaciones a mirar hacia adentro y reconocer la importancia del recurso humano. En este orden de ideas



Noisbitt, citado por Mc Farlland (2000, p 42) opina "... en esta nueva economía global de la información, nuestros recursos humanos constituyen la ventaja competitiva".

Por otra parte, Aburdene (citado por Mc Farlland, 2000, p. 102) y Bennis (1998) plantean como una forma de desarrollar el recurso humano es a través de la visión, ya que la visión le da poder (potenciación) a las personas, dándoles claridad y dirección y los inspira para que busquen sus mejores logros.

De esta manera, se podría decir que de la simple obtención de los objetivos que proponían los modelos clásicos de organización, la nueva gerencia de paso al logro de la visión. Por lo tanto, las organizaciones post modernas, van más allá del logro de los objetivos.

La visión constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización (Quigley, 1997). Es por lo tanto, la brújula interna que guía a la organización. Para cualquier organización exitosa la visión representa la clave que le ofrece la verdadera dirección que la gente debe seguir. En este sentido, McFarland, Senn y Childress (1997, p. 97) expresan que cuando en una organización "todos están motivados por una visión común, tienen una gran unidad de propósitos y empuje hacia delante" y agregan que una visión clara es fuente de inspiración y unifica a los miembros de la organización para marchar en la dirección apropiada.

Por el contrario, cuando una organización no tiene clara su visión está condenada al fracaso o la obtención de rendimientos mediocres. Por lo general estas organizaciones están inmersas en modelos o estilos gerenciales tradicionales, donde se toma en consideración los intereses de unos pocos a expensa de los intereses del colectivo.

Algunos autores como Hesselbein, Goldsmith y Beckhart (1997) y Bennis (1998), establecen una clara relación entre efectividad organizacional y visión. La efectividad tiene que ver con el centrar la energía de la organización en una dirección particular. De allí que, en las organizaciones postmodernas se reconoce el poder que tiene la visión para obtener resultados óptimos de funcionamiento. Así pues, el líder que brinda una visión clara, coherente y creíble, y cuya vida se ajusta a un conjunto de valores que inspiran en los demás el deseo de imitarlos posee una fuente fundamental de poder (Quigley, 1997). De acuerdo a este autor, el poder emana de la visión y agrega:



Si el poder del líder no otorga poder a los demás, está subvalorado. El líder despierta confianza en sus seguidores, los cuales se sienten mejor dispuestos para cumplir todas aquellas metas que comparten con él. Más que estimular, el líder impulsa a aquellos que lo siguen. (p. 11)

Este planteamiento hace referencia a la visión compartida entre líderes y seguidores, mostrando que la visión no es un asunto exclusivo de la alta gerencia, sino de todos los miembros de la organización. En el logro de la visión el papel del líder es fundamental, Siliceo (1998), equipara ambos términos al expresar que “ser líder es ser visionario” y Kopp (citado por McFarland, 1997), afirma que la visión hace al verdadero líder.

Un verdadero líder establece una dirección correcta, logra que lo sigan e imprime energía para lograr resultados sin importar los obstáculos. La dirección correcta está alineada con la visión, ésta representa el cuadro general en el cual se enmarcan los grandes éxitos de la organización.

En consecuencia, se puede afirmar que los líderes del siglo XXI deberán ante todo tener una visión hacia donde enrumbar la organización, esto implica que los líderes deben trabajar en función de lograr que la gente se identifique con esa visión. Un factor fundamental para lograr que los seguidores se comprometan es el estilo de cómo el líder guíe, oriente, comunique, motive e imprima ganas.

Para ayudar a la gente a triunfar, el líder del futuro debe ser capaz de manejar la energía de cambiar el estado corporal de la gente. Al establecer la visión se centrará la atención de la gente y se proporcionará orientación. Una vez establecida la visión y una vez que las personas se hayan comprometido con ella, el papel del líder consiste en dirigir su atención a la fisiología y alinear su actuación con la visión.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. (1985) **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Nueva York.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990) **Developing transformational leadership**. A Journal of European industrial training. Pp.21-27, 1990
- Bartley, H. (1985). **Principios de Percepción**. Editorial Trillas. México
- Beckhard, R.(1989). **Changing the essence**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bennis, W. y Nanus B.(1995). **Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz**. Editorial Norma. Colombia.
- Bennis. W. (1998). **Cómo Llegar a ser Líder**. Editorial Norma. Colombia.
- Burns, J.(1978) **Leadership**, New York, Harper and Row
- Cornejo, M.(1996). **Estrategias para Triunfar**. Sexta Edición. Editorial Grad. México
- Díez, N.(1994). **Los otros y mi crecimiento: ¿Solidaridad es desarrollo humano?. Prometeo: Fuego para el propio conocimiento**. Pp. 8-16.
- García, S. Y Dolan , S. (2000) **La Dirección por valores**. Editorial Mc Graw Hill. España
- Herrera, M. (2000) . **Liderazgo**. <http://www.unamosapuntes.mexico.com.mx/>
- Hollander, E. (1978).**Leadership Dynamics: A practical guide to effective relationship** . Nueva York
- Hughes, D. (1994). **Mercadotecnia. Planeación Estratégica**. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. México.
- Jaap, T. (1991). **Desarrollo del Liderazgo**. Colombia. Legis Editores
- Koonzt, H. y Weihrich, H. (1990). **Administración**. México. McGraw-Hill. México.



Mc farlland, L., Childress, J. y Senn, L. (1996). **Liderazgo para el Siglo XXI.** Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Popper, M. y Zakkai, E. (1994). **Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their predominance. An analysis from an organizational psychology perspective. A Leadership and organizational Development.** Journal, Vol.15, N° 6, pp. 3-7.

Quigley, J. (1997). **Visión.** Serie McGraw-Hill

Robbins, S. (1994). **Administración. Teoría y Práctica.** Editorial Prentice Hall. México.

Robert, M. Y Diaz, C. (1998) **Estrategia Pura y Simple. Cómo las empresas ganadoras se imponen a sus competidores.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Saíz, M. (2000) **Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones.**
[http:// www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html](http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html) 1-6

Stoner, J. y Wankel, Ch. (1990). **Administración.** Prentice may. México.

Siliceo, A. (1998). **Líderes para el siglo XXI.** Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad. Editorial McGraw Hill.