



## Liderazgo efectivo: Base para la competitividad en las organizaciones del siglo XXI

Ronald Prieto\*

Ana León\*\*

Loraine Palmar\*\*\*

### Resumen

El propósito del presente artículo es analizar la importancia que tienen los líderes efectivos para garantizar la competitividad en las organizaciones del siglo XXI. Se fundamenta en referencias teóricas de los autores: Senge (1998), Valdés (2002), Blanchard citado por Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (2006), entre otros. La metodología es de tipo cualitativa y documental, desarrollada bajo el método hermenéutico. Se concluye que el éxito o fracaso de la empresa dependerá del buen manejo que realicen los líderes en el ámbito organizacional, en el cual las claves de la competitividad están representadas por la capacidad para enfrentar los cambios del entorno, lograr el apoyo de sus seguidores con el menor margen de resistencia, enfrentar la difícil tarea del aprendizaje organizacional y gestionar de manera acertada el conocimiento.

**Palabras clave:** Liderazgo efectivo, competitividad organizacional, aprendizaje organizacional.

\* Post Doctor en Gerencia de las Organizaciones (URBE, 2008). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, 2006). Magister en Gerencia Empresarial (URBE, 2003). Economista (LUZ, 1996). Profesor Titular y Decano de Extensión y Desarrollo Estudiantil de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Profesor invitado de Postgrados y Diplomado en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, así como también en las especialidades del Instituto Universitario de Maracaibo y la Universidad del Zulia. Facilitador invitado del Centro Internacional de Educación Continua. Investigador activo. PPI, nivel: Candidato. Correo electrónico: rprieto@ujgh.edu.ve

\*\* Licenciada en Comunicación Social, mención Periodismo Impreso (LUZ, 2004). Participante del Diplomado en Formación Docente (UJGH). Adjunta al Fondo Editorial (UJGH). Correo electrónico: aleon@ujgh.edu.ve

\*\*\* Participante en el Programa de Maestría en Ciencias de la Comunicación (URBE). Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas (LUZ, 2007). Correo electrónico: jeniariol@hotmail.com

## *Effective Leadership: A Basis for Competitiveness in Twenty-first Century Organizations*

### **Abstract**

The purpose of this article is to analyze the importance of effective leaders for guaranteeing competitiveness in twenty-first century organizations. It is based on the theoretical references of authors such as Senge (1998), Valdés (2002) and Blanchard as quoted by Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (2006), among others. Methodology is of the qualitative, documentary type, developed using the hermeneutic method. Conclusions are that the success or failure of an enterprise will depend on good management carried out by leaders in the organizational ambit, achieving support from their followers with the least margin of resistance, confronting the difficult task of organizational learning and the correct management of knowledge.

**Key words:** Effective leadership, organizational competitiveness, organizational learning.

### **Introducción**

Los acelerados cambios de índole social, económico, cultural, político y tecnológico, suscitados en la primera década del siglo XXI, exigen nuevas respuestas por parte de las organizaciones empresariales y sus dirigentes, al punto de requerir su modernización y transformación para hacer frente a las demandas del entorno de una forma efectiva, al considerar que el escenario al cual están sujetas reclama flexibilidad al igual que capacidad de adaptación, según las necesidades imperantes en la sociedad.

En este sentido, en la actualidad, el líder cumple un rol esencial en el éxito o fracaso de toda institución pública o privada y debe estar abierto al aprendizaje significativo, en el cual también están involucrados cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Es así como sobre la base de las consideraciones anteriores, se plantea la promoción de una cultura que fomente la formación y facilite el desarrollo de actos orientados a valorar la capacitación profesional del empleado.

Desde esta perspectiva, significa entonces que el verdadero desafío de los líderes se centra en ganar la confianza y el respeto del equipo, manteniendo su nivel de motivación, ayudándolo a superarse constantemente, convirtiéndolo de esta manera en un equipo de alto desempeño. Es así como la visión del dirigente con-

tribuye a delinear el panorama empresarial y establecer las bases de la cultura organizacional, con el propósito de adecuar la compañía al entorno que le rodea, lo cual se logra a partir de la confluencia de objetivos individuales y organizacionales.

En este orden de ideas, se presenta el liderazgo como el conjunto de capacidades que un individuo aplica a los fines de dirigir un grupo de personas que representan la mano de obra fundamental para el desarrollo exitoso de planes a corto, mediano o largo plazo, basados en la puesta en marcha de acciones que implican esfuerzo y dedicación.

Ante la situación planteada, se evidencia que los cambios originados por las tecnologías de la información han facilitado el nacimiento del concepto de liderazgo efectivo, el cual plantea que los nuevos líderes deben tener mente abierta para aprender, escuchar y poner en práctica los conocimientos adquiridos; de igual forma, requieren de una visión sistemática, acompañada de motivación, comunicación efectiva, sinceridad, humildad, serenidad, delegación, negociación, coaching y altos niveles de sinergia.

En efecto, se hace vital comprender lo determinante que resulta el desarrollo de las características del liderazgo en todo aquel que se desempeñe como un alto gerente corporativo, sin importar el área profesional en la cual se desenvuelva. En tal sentido, se impone la necesidad de contar con gerentes líderes en las empresas postmodernas, a los fines de hacer frente al futuro para lograr reestructurarse, transformarse y convertirse en más competitivas.

Del mismo modo, se puede acotar que las organizaciones del presente siglo son consideradas planas, con tecnología de punta, alto intercambio de información, empleados que poseen diversas habilidades técnicas y una impresionante diversidad cultural. Sin duda alguna, en gran medida, el éxito de las empresas depende de la capacidad de sus líderes para mantenerse actualizados, manejar con eficacia sus emociones y desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, a fin de coordinar e integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, fomentar la iniciativa propia de los empleados, liderar el cambio, compartir su visión con sus subordinados y motivarlos a alcanzar los objetivos de la organización, aun a pesar de la adversidad, pero con énfasis en el carácter ético y humano.

Aunado a lo anterior, cuando el liderazgo es efectivo, el desarrollo de las personas tiene tanta importancia como el desempeño económico; en consecuencia, este tipo de liderazgo se concentra en los resultados de largo plazo y en la satisfacción humana. Por

tanto, se define el liderazgo como el proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de los interesados.

Atendiendo a las consideraciones antes expuestas, el presente artículo tiene como objetivo analizar la importancia que tienen los líderes efectivos para garantizar la competitividad en las organizaciones del siglo XXI. En primer lugar, se plantean los principales cambios en el entorno empresarial; seguidamente, se define la competitividad como factor clave en el éxito de toda organización para luego reflexionar sobre el liderazgo efectivo como estrategia gerencial y su incidencia en el aprendizaje organizacional.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Las organizaciones y el cambio**

Los cambios continuos que enfrentan las organizaciones, les exigen estrategias efectivas para poder mantener su competitividad en el mercado. En tal sentido, puede mencionarse la existencia de factores, tales como: la apertura económica, el desarrollo de las TIC's y el impulso del conocimiento, hechos que conllevan a identificar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan ofrecer productos y/o servicios de alta calidad. Asimismo, puede agregarse a estos factores la globalización, la cual también tiene relevancia en este contexto.

Con referencia a lo anterior, Solleiro y Castañón (2004) señalan el fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado; trae consigo profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, nacional y regional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad.

Tomando en cuenta lo antes expresado, Sallenave (2002) señala:

En las economías abiertas que prevalecen en el mundo de hoy hay empresas ganadoras y perdedoras. Pensar que todas pueden ganar en un entorno competitivo va en contra del fundamento darwiniano de la competencia: sólo los mejores sobreviven. ¿Y quienes son los mejores? Los más competitivos (p.253).

En relación con lo planteado, Bridges citado por Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (2006, p. 42) establece que: “muchas organizaciones están tratando de convertirse en flexibles y sensibles desde el punto de vista del comportamiento sin reconocer cuanta inflexibilidad y falta de sensibilidad están incorporadas en sus estructuras y sistemas”. Esta flexibilidad debe en primer término, permitir la evolución de las mismas, ante las nuevas exigencias; en segundo lugar, mantener ambientes de trabajo armónicos con las necesidades de los miembros y los objetivos de la organización.

En los primeros años del siglo XXI, y para dar respuestas a las necesidades que aquejan a las organizaciones, éstas requieren modificar sus estructuras y comportamientos, muchos de los cuales responden a un entorno tecnológico, económico, político, social, demográfico, cultural que ya no existe. Ello trae como consecuencia respuestas a realidades inexistentes y por ende pérdida en la capacidad de adaptación que impida sacar provecho de ellas. Además, resulta claro ver cómo el sector empresarial se encuentra en una búsqueda continua de un objetivo en común, mantenerse competitivo en los mercados y adaptarse rápidamente a los cambios.

### **1.2. La competitividad en las organizaciones del siglo XXI**

Las nuevas tendencias y los cambios dinámicos están causando un gran impacto en la cultura organizacional, haciendo que las instituciones se debatan en la urgente necesidad de reorientarse y enfrentar el fenómeno de la competitividad. Es razonable pensar que los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, en la medida que ésta sea considerada como un elemento fundamental en el éxito de toda organización.

En tal sentido, puede decirse que actualmente el valor de las organizaciones reside en su capacidad de superar a sus competidores en términos de costos y calidad, es decir, de su competitividad, la cual depende considerablemente de la habilidad de sus líderes para responder a las exigencias de su entorno. En relación a la competitividad, debe dejarse claro que no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; es un arduo trabajo ejecutado a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos.

Según Azuaje (2005) se está entrando en una era postmoderna en la que las instituciones tendrán que innovar rápidamente y ser de carácter mundial, razón por la cual los conceptos de visión, misión, valores, ideas y actitudes han cobrado un especial significado al inicio del presente milenio; estos conceptos deben ser asumidos como un compromiso de vida por aquellos que pretenden protagonizar las grandes transformaciones. Ante esta situación, queda claro que se necesita un despertar de conciencia en los líderes del nuevo milenio para poder ser competitivos.

En este orden de ideas, cuando se habla de organizaciones competitivas, puede decirse que son aquellas capaces de enfrentar los cambios en la medida en que van sucediendo, de manera de no perder vigencia y continuar satisfaciendo las necesidades de sus clientes, por tal razón deben plantear estructuras flexibles que faciliten los procesos; esto por supuesto exige un alto grado de delegación y repartición de responsabilidades, una comunicación efectiva, mayor participación e integración de equipo; lo cual se facilita por el compromiso asumido en virtud del éxito esperado.

Asimismo, se promueven los valores organizacionales, misión y visión, lo que origina trabajadores comprometidos de alta competencia, proactivos que anteceden la responsabilidad con su empresa y clientes. En tal sentido, se puede afirmar que su efectividad va a depender de la selección de estrategias a largo plazo, la elección de sus procesos transformadores y la adecuada coordinación de los mismos.

Según Blanchard citado por Hesselbein et al. (2006), la efectividad se refiere a la visión y orientación, es decir, centrar la energía de la organización en una dirección particular; sin embargo, cuando se menciona la palabra eficiencia, se está en presencia de sistemas y procedimientos, es decir, de las formas en que se hacen las cosas.

### **1.3. El liderazgo efectivo: ¿Mito o realidad?**

Este planteamiento conlleva a una reflexión sobre cómo actualmente las organizaciones enfrentan con una mejor disposición y comprensión la turbulencia en la cual parecieran estar moviendo actualmente. Si bien es cierto que el éxito del pasado no garantiza el éxito del futuro; también es indiscutible que cada institución, grupo o individuo, está en el deber de encontrar la mejor manera de contrarrestar las presiones del entorno.

Para alcanzar una gestión efectiva en las transformaciones inminentes generadas por el proceso de cambio, los gerentes deben tomar en cuenta que este proceso conlleva a una resistencia al mismo. Al respecto, Fernández (2002, p.186) señala: “para vencer los obstáculos que se presentan en el proceso de cambio se debe tener en cuenta que este no puede ser dirigido ni impuesto, tan solo liderado”.

En este contexto, se genera una puntual y creciente importancia en los líderes y en las organizaciones por elevar sus estándares de calidad para así ser competitivas en sus respectivos sectores industriales. ¿Pero, cómo pueden lograrlo?, en la actualidad, las empresas tienen necesidades imperiosas de innovación y de reorientar las políticas y estrategias administrativas-gerenciales, para hacerlas más dinámicas, flexibles y que las mismas logren ser propulsoras de las transformaciones sociales, en función del progreso conjunto de todos y de lo existente.

En esta perspectiva, los nuevos esquemas gerenciales asumidos por las organizaciones reflejan la forma como estas piensan y operan, de allí que, el liderazgo en el siglo XXI requiere definitivamente interés para reinventar, requiere la iniciativa para dar paso a un nuevo comportamiento, con mayor comunicación, mayor y mejor uso de la tecnología, una cultura organizacional flexible, es decir se requiere contar con un liderazgo proactivo y generador e interpretador de los cambios. En pocas palabras, un liderazgo efectivo.

El nuevo estilo de liderar una organización se presenta como una serie de novedosos planteamientos o diferentes retos, no puede continuarse actuando en la forma tradicional, es necesario enfrentar al sistema. Los líderes exitosos, por ende efectivos, serán aquellos capaces de reconocer y desligarse de viejos esquemas que dieron resultados en el pasado, pero no encajan en el presente y mucho menos en el futuro, así como los que utilicen los conocimientos adquiridos para crear conceptos útiles y vanguardistas.

El liderazgo efectivo debe manejar la existencia de dos elementos esenciales para enrumbar el proceso de cambio: la imagen y el pensamiento del líder; los cuales servirán para lograr coherencia en el equipo de trabajo y consistencia en las decisiones, situaciones por demás que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, en la cual todos deberán tener las mismas oportunidades y riesgos.

En relación con lo anterior, es bien sabido que el desafío asumido por los líderes actuales es el de gestionar con éxito las organizaciones emergentes; esto indiscutiblemente trae consigo una nueva perspectiva de lo que debe ser el nuevo liderazgo, es decir, un cúmulo de competencias basadas en la libertad, creatividad, aprendizaje e intuición, las cuales van más allá de la simple administración de recursos.

Para alcanzar el mencionado éxito, Handy citado por Hesselbein et al. (2006), señala que es necesario combinar una serie de atributos, entre los cuales se encuentran: a) el líder debe creer en sí mismo, la confianza es una arma de persuasión; b) se debe sentir pasión por el trabajo, proporcionando la energía y el enfoque que impulsa a las organizaciones y c) el líder debe amar a las personas.

Ante esta situación, es evidente la necesidad de líderes que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos, aprendiendo a liberar el potencial creativo y total de sus seguidores, así como tomando en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que encaminen a la organización a una verdadera transformación, la cual tiene que manejar muy bien nuevos estándares que sirven para medir el éxito, pues hoy en día tienen como deber la producción de bienes/servicios de alta calidad para satisfacer segmentos de mercados, los cuales están conformados por consumidores altamente exigentes. Por esta razón, las empresas se esfuerzan para ser más competitivas.

Para reforzar lo expresado, Martínez (2005) considera que en la actualidad los directivos están cada vez más preocupados no solo por desarrollar estrategias gerenciales, sino utilizar metodologías apropiadas para afrontar tanto los cambios internos como externos, exigencias del entorno cada vez más duras y continuas, las cuales deben atenderse de manera inmediata. Es claro que estas exigencias generan cambios, que pueden presentarse en cualquier momento y por ende, los líderes deben estar preparados, dispuestos a asumir actitudes, perspectivas, conductas y valores que permiten la materialización de una idea o proyecto con el propósito de tomar decisiones oportunas y efectivas, que redunden no solo en beneficio individual sino colectivo.

Esta afirmación parece paradójica, pero la causa principal de los graves problemas que enfrentan la mayoría de las organizaciones empresariales es la ausencia de liderazgo en todos los niveles y estructuras. Por ello, se puede aseverar que el liderazgo es de vital importancia para transformar instituciones y empresas en

verdaderos espacios competitivos, razón por la cual los gerentes deben tener habilidades para enfrentar los cambios de manera que estén al servicio de ellos y no en su contra. Se trata de conducir el proceso de cambio estructural y cultural de la organización, hacer más participativo el trabajo, el producto o servicio orientado totalmente hacia la satisfacción del cliente, convirtiéndola cada vez más ágil, flexible y competitiva.

Por lo anteriormente esbozado, no se debe perder de vista el papel fundamental que tiene el líder en las organizaciones del siglo XXI, para orientar a sus seguidores y proporcionarles la energía necesaria que dé impulso al alcance de la misión, creación de una visión y a su vez una cultura de cambio, que responda a las necesidades internas y de su entorno; para motivar y generar confianza de manera de incentivar la apertura hacia la innovación, y la de conformar una visión estratégica para emprender cambios. Estas son facultades, que representan un nuevo estilo de liderazgo.

Al respecto Valdés (2002, p. 495), señala: “la mayoría de los expertos que hablan sobre el futuro se refieren al líder como promotor del proceso, primer y último responsable del destino de la empresa y principal motor del cambio”. En relación con ello, puede decirse que el pensamiento de los líderes es muy importante, al considerar que deben internalizar su responsabilidad ante los cambios para así lograr el compromiso con la organización.

En este mismo orden de ideas, Bridges citado por Hesselbein et al. (2006) señala:

Son tres las cosas que caracterizan el modo en que nosotros conseguimos que se haga cada vez más el trabajo, y que juntas conforman la clase de liderazgo que necesitamos. La primera es que trabajamos en organizaciones, industrias y sociedades que cambian rápidamente y con frecuencia. La segunda es que cualquiera que sea el negocio y la profesión en que estemos, la mayor parte de nosotros dedica mucho más tiempo a manejar la información acerca de las cosas que a manejar las propias cosas. Y la tercera es que las actividades de producción y apoyo que solían estar integradas en una sola organización están ahora, cada vez con mayor frecuencia, más dispersas y parceladas entre las distintas organizaciones (p.40).

En concordancia con lo citado, tomando como referencia la necesidad que tienen las organizaciones postmodernas de una nueva conceptualización del liderazgo, Valdés (2002, p. 508) señala: “los líderes deberán desarrollar nuevas habilidades y capa-

ciudades que permitan influir sobre sus seguidores y ayudar a sus organizaciones a enfrentar con mayor éxito el futuro". En relación a esto, es importante mencionar que el autor, dentro de estas habilidades, señala las siguientes:

a) El poder de una visión compartida, que según Senge (1998) crea una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

b) La capacidad de formar seguidores.

c) Las habilidades para la negociación y la generación de cambios.

En este sentido, es necesario generar nuevas ideas, muchas de las cuales surgidas en el camino tienen que ver con cambios de paradigmas. Se debe tomar como referencia que el siglo XXI es la etapa de las ideas y el líder, si quiere ser efectivo, deberá ser generador y promotor de ellas, así como un eterno constructor de las ideas de los demás; ello no es más que la razón de ser de la innovación, cuyo éxito dependerá de la efectividad con la cual los líderes apoyen el proceso. Sin embargo, es importante mencionar que dicho apoyo resulta complejo al afectar tanto a los líderes como a los seguidores, y no solo a ellos, sino a un conjunto de recursos que forman parte de las estrategias establecidas. Este efecto se produce debido a la orientación concebida hacia objetivos que se enmarcan en escenarios no predefinidos.

Como se mencionó anteriormente, el nuevo enfoque del líder está determinado por un conjunto de aptitudes y actitudes con miras a futuro para posicionarse ventajosamente, y para poder competir con éxito en el nuevo entorno. Queda pues, en cada uno de las personas que forman parte de las organizaciones, determinar la existencia o no de un liderazgo efectivo, de un mito o una realidad.

#### **1.4. El aprendizaje organizacional como una técnica para generar liderazgo efectivo**

La gerencia de las organizaciones del siglo XXI tiene la responsabilidad de fomentar la creación de una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje continuo que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad empresarial en el largo plazo.

Por tal motivo, es menester que todos los integrantes de la organización posean conocimientos actualizados de las necesidades de los clientes y consumidores, de sus requerimientos y nuevas técnicas y métodos de producción, para así superar las costumbres, sobre todo cuando ellas impiden la normal y efectiva

respuesta de la organización a los nuevos requerimientos del entorno. Es pues, importante desaprender las cosas que no le son útiles a la organización, a los fines de cuestionar y renovar de acuerdo con las nuevas realidades del entorno.

Cabe agregar, que el nuevo enfoque del liderazgo en las organizaciones requiere de una visión diferente, no tradicional, apuntando al cambio, es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje de todos sus miembros. Esto significa que a partir del aprendizaje se siente la necesidad de construir algo nuevo cada vez, y no el aprender para resolver problemas (Senge, 1998). De allí que la capacidad de aprendizaje con la cual se cuente quizá sea la única ventaja competitiva sostenible; está entonces en manos de los líderes descubrir cómo aprovechar el entusiasmo y esta capacidad de la gente en todos los niveles organizacionales.

Autores como Azuaje (2005) y Senge (1998) establecen que el aprendizaje en equipo es imprescindible porque su unidad fundamental en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. De igual manera, Senge (1998) argumenta que dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas: primero la exigencia de pensar agudamente sobre problemas complejos, es necesario aprender a explotar el potencial de muchas mentes; segundo, la necesidad de una acción innovadora y coordinada; y tercero, el papel de los miembros del equipo en otros grupos.

Sin embargo, a pesar de que es importante lograr el aprendizaje en equipo, no menos importante es tener presente que las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. De hecho, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Por consiguiente, y para dar soporte a lo antes señalado, debe decirse que el aprendizaje como proceso, consiste en alinear y desarrollar la capacidad del individuo o del equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean, es importante desarrollar una misión compartida. De allí pues, la importancia del líder como guía en cada uno de los procesos organizacionales.

Uno de los estilos gerenciales postmodernos que representa una actividad de continuo aprendizaje es el Benchmarking, este es considerado como el enfoque que permite evaluar y promover la competitividad de cualquier organización en la medida en que

se utiliza como un instrumento comparativo de procesos internos, con aquellos realizados por organizaciones consideradas modelos de las mejores prácticas.

Para Garvin (2000) el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. El principio del benchmarking consiste en aprender de los mejores. Por lo tanto, su efectividad está en manos del líder, puesto que de él depende el éxito o fracaso del mismo.

Sobre la base de lo señalado, Hodge, Willian y Gales (2005) manifiestan que la perspectiva del aprendizaje organizativo, es un intento de crear organizaciones capaces de mantener una supervisión continua del entorno para lograr adaptarse a sus condiciones cambiantes; y así no caer en el intento. Por ello, es importante destacar, tal y como lo señala Valdés (2002, p. 19): “La rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan será la nueva fuente de ventaja competitiva”.

### **1.5. El conocimiento: Factor clave de la postmodernidad**

Gestionar el conocimiento será crucial para los líderes, haciéndose necesario superar los paradigmas ineficaces y los mitos que dificultan el encontrar respuestas a los nuevos y acuciantes problemas. Es necesario además, crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar la capacidad innovadora y competitiva de las organizaciones, puesto que se hace necesario sobrevivir en un entorno cada vez más estrecho por insumos y mercados, es por ello, que las que sean capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos.

Es evidente que, el conocimiento representa uno de los valores más críticos para alcanzar el éxito sostenible en cualquier organización, es decir, mantenerla en un estado de desarrollo y evolución permanente. Por ello, es necesario manejarlo con cuidado, puesto que este resulta de un proceso iterativo como lo es el aprendizaje. Es importante destacar, que muchas estructuras empresariales han reducido su capacidad competitiva por el simple hecho de no haber desarrollado una capacidad de aprendizaje, pues en definitiva, ésta mejora su capacidad de adaptación y anticipación a las exigencias del entorno.

Por esta razón, no parece existir duda alguna acerca de la importancia que tiene el conocimiento para alcanzar el éxito sos-

tenible en cualquier organización. Así pues, uno de los elementos considerados de suma importancia para lograr que éstas enfren-ten el dinamismo del entorno es la habilidad para adquirir infor-mación, procesarla (transformarla en conocimiento), incorporar-la como aprendizaje permanente para todos sus miembros.

## **2. Metodología**

El presente artículo enfoca sus aspectos metodológicos, a través de una investigación netamente documental bibliográfica, por cuanto se generan análisis críticos y reflexiones que permitan demostrar como el liderazgo efectivo se puede convertir en base fundamental para la competitividad en las organizaciones del si-glo XXI, se considera además de tipo cualitativa, al ser desarrolla-da bajo el método de la hermenéutica, ya que se analizan los as-pectos teóricos del mencionado tipo de liderazgo.

## **Conclusiones**

Las organizaciones enmarcadas en la era postmoderna de-ben adaptar no solo sus estructuras y estrategias, sino también sus prácticas gerenciales, las cuales varían en una gama de op-ciones y pueden ajustarse a las necesidades del entorno, ya que existentes muchos aspectos a considerarse dentro de las institu-ciones que evolucionan y su éxito o fracaso dependerán, del buen manejo que realicen de estos los gerentes, en el caso particular de esta investigación se abordaron tres elementos que no pueden faltar en la práctica gerencial del siglo XXI.

El primer elemento, es la calidad del liderazgo y la capaci-dad de influencia sobre los seguidores y su entorno que puede declararse como la base de cualquier organización competitiva, independientemente de las tendencias gerenciales, herramien-tas y estrategias que estas utilicen. El segundo elemento es el aprendizaje continuo y sostenido, puesto que de él depende en gran parte la consecución de los objetivos y; el tercer elemento, el conocimiento, fuente generadora de riqueza. Son éstos los que permitirán a las organizaciones alcanzar altos niveles de compe-titividad.

## Referencias bibliográficas

- AZUAJE, E. (2005). **Pensamiento Gerencial, su desarrollo**. Editorial Urania, Grupo Pomaire de Venezuela.
- FERNÁNDEZ, E. (2002). **Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de Organización**. Universidad Complutense de Madrid: Editorial McGraw Hill.
- GARVIN, D. (2000). **Crear una organización que aprende**. Editorial Deusto. Bilbao, España.
- HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; y BECKHARD, R. (2006). **El líder del futuro**. España: Ediciones Deusto. Barcelona.
- HODGE B., WILLIAN, M., GALES, L. (2005). **Teoría de la organización. Un enfoque estratégico**(6ª ed.). España: Editorial Prentice Hall.
- MARTÍNEZ, M. (2005). **Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización** (2ª ed.). Colombia: Ediciones Ecoe. S.A. Bilbao. España.
- SALLENAVE, J. (2002). **La Gerencia Integral. ¡No le tema a la competencia témale a la incompetencia!** Bogotá: Editorial Norma.
- SENGE, P. (1998). **La Quinta disciplina**. España: Ediciones Granica.
- SOLLEIRO, J. y CASTAÑON, R. (2004). **Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global**. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.oei.es/salactsi/solleiro.pdf>. [Consulta: 2007, Abril 10]
- VALDES, L. (2002). **La Re-evolución empresarial del siglo XXI**. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.