

 **Impacto Científico**

**Revista arbitrada venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 5 Número Extraordinario, 2010, pp. 137 - 153

## **Influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional**

**Luis Ramos<sup>1</sup> y Belkis Díaz<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Programa de Ciencias Económicas y Sociales  
de la Universidad del Zulia del Núcleo COL.*

*E-mail: lramosb2004@hotmail.com*

*<sup>2</sup>Coordinación de administración de la Universidad  
del Zulia del Núcleo COL.*

*E-mail: belkisdiazlara@gmail.com*

### **Resumen**

El proposito de este articulo es analizar la influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional. Se realizó una revision documental de autores como Álvarez y col. (2001); Bennis (1998); Carrero (2001); Céspedes y col. (2006). Chiavenato (1998), Gibson y col. (2003), Peter y Col. (1997), Robbins y Couter (2004), entre otros, asi como el analisis de las diferentes definiciones del desarrollo organizacional y el liderazgo visionario. Se concluye que el liderazgo visionario mejora el rendimiento del talento humano y desarrolla su potencial, la comunicación interna efectiva, fomenta el liderazgo efectivo, facilita la motivacion y creatividad, aumenta la retroalimentacion, mejorando las relaciones entre los miembros de la organización reforzando la autoestima. Lo cual genera un desarrollo organizacional de vanguardia.

**Palabras clave:** Liderazgo visionario, influencia, desarrollo organizacional.

## *The Influence of Visionary Leadership on Organizational Development*

### **Abstract**

The intention of this article is to analyze the influence of visionary leadership on organizational development. A documentary review was performed of authors such as Álvarez, S. et al (2001), Bennis, W. (1998), Carrero, C. (2001), Céspedes D., Rocco A. and Fuentes R. (2006), Chiaventato, I. (1998), Gibson et al (2003), Peter M. Senge et al (1997), Robbins, S. and Couter, M. (2004), Stoner, J., Freeman, R. and Gilbert, D., among others, as well as the analysis of different definitions of organizational development and visionary leadership. Conclusions were that visionary leadership improves the performance of human talent and develops its potential, improves effective internal communication, foment effective leadership, facilitates motivation and creativity, increases feedback, improving relations between organization members and reinforcing self-esteem, generating organizational development in the vanguard.

**Key words:** Visionary leadership, influence, organizational development.

### **Introducción**

Durante mucho tiempo, un gran número de empresas en el mundo entero, se han preguntado ¿cómo se puede mejorar la satisfacción y el rendimiento laboral de los empleados; para así lograr desarrollar el entorno organizacional significativamente?, debido a esta interrogante, se ha venido indagando e investigando, siempre buscando una retroalimentación que ayudara a los gerentes a poder reflejar en sus empleados la dicha que la empresa siente al tenerlos como miembros de la organización, hasta que se pudo deducir que los empleados buscan la retroalimentación mediante, la palabra, el comentario positivo de sus superiores que los haga sentir importantes, útiles para la empresa y en las labores que cada uno desempeña.

El entorno competitivo en el que vivimos demanda cambios rápidos y nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta, prueba de esto es el gran crecimiento de la tecnología en relación con las telecomunicaciones e Internet, entre otros. No cabe la menor duda, que el gran crecimiento de la tecnología y los avances han sido de vital importancia para el desarrollo de las empresas, pero

todo esto se ve opacado por la falta de competencias relacionales, la falta de contacto humano, ya que, al estar en un mundo totalmente automatizado, se ha llegado a olvidar que el principal capital que hace poderosa a una empresa no es la tecnología, sino quien la maneja, entiéndase nuestro aporte humano e intelectual, de poco servirán todos estos avances tecnológicos si no se es capaz de llevar a cabo aproximaciones “cara a cara”, que permitan trabajar con las personas y hacerles saber que el aporte intelectual es más valioso que el de una máquina.

Hall (1987) menciona que a menudo se ponen demasiadas expectativas sobre el efecto e importancia del liderazgo en la vida de las organizaciones, y que esto es muchas veces una visión demasiado simplista que encubre una serie de problemas o características estructurales internas en la organización. Buscar un líder nuevo para resolver los problemas, muchas veces supone ocultar, eludir o reconocer que las transformaciones dentro de la organización no se han logrado ya que la propia configuración organizativa, estructuras jerárquicas, formas de funcionamiento de la empresa, se han convertido en obstáculos para lograr la eficacia organizacional.

En este sentido, se debe reconocer la importancia que el liderazgo organizacional tiene para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, hay que moderar la consideración del mismo y matizar la magnitud de su alcance.

Las empresas exitosas del mundo no son otras sino aquellas que, siendo visionarias, han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente. Es importante también contar con una gerencia plana, flexible, con claridad en su proceso comunicacional, y con formación en “LÍDERES”, inspirada además en una nueva filosofía de trabajo, en donde los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, cultura y práctica habitual; los trabajadores no son más simples apellidos, ellos tienen un valor diferente, un “nombre propio”, porque son socios estratégicos, colaboradores, clientes internos; ahora es todo un equipo humano sensibilizado, motivado, involucrado y comprometido en una misión y visión compartida por todos.

Hoy en día puede afirmarse que en los diferentes contextos organizacionales, el liderazgo visionario, redundará en el incremento del compromiso de la organización con sus empleados y al contrario. Gracias a

esto, se crea en los colaboradores una apreciación de la empresa distinta a la que normalmente se ha manejado.

Para que las empresas logren cambios significativos en sus procesos organizacionales, es necesario acompañarlo de un liderazgo visionario, ya que es mediante la visión compartida, como el líder podrá transformar el entorno organizacional e infundir un sentido de propósito, dirección y significado al trabajo de en sus liderizados con miras al logro de los objetivos organizacionales y personales, reconociendo que cada individuo es pieza clave para la obtención de la calidad, eficiencia y eficacia de la cultura participativa que permitirá el desarrollo de la organización.

A continuación se presenta un desarrollo teórico donde se define el desarrollo organizacional, importancia y el liderazgo visionario para posteriormente concluir con la importancia de consolidar la relación desarrollo organizacional-liderazgo visionario, en Pro de lograr la transformación en la productividad laboral dentro de las organizaciones.

## **Desarrollo organizacional**

Según Fagenson y Warner (1989). El desarrollo organizacional puede ser definido como “un conjunto específico de intervenciones de cambio, habilidades, actividades, herramientas o técnicas usadas para ayudar a la gente y organizaciones a ser más efectivas” El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

La derivación de su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando ya que permite adecuar la estructura de la organización (organigrama), posibilita la conducción eficiente de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y entabla el desarrollo de las relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su manifestación.

## **Definiciones sobre el desarrollo organizacional**

De seguidas se presentan diferentes definiciones sobre el desarrollo organizacional (D.O), realizadas por diferentes autores.

- Beckard (1969) define el D.O. como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.
- Bennis (1969), el D.O. es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”
- Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.
- Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.
- Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D.O. es “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.
- Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.
- Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”.



entidad, tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Puede haber esfuerzos de tácticas que trabajen con subpartes de la organización completa y relativamente autónomas. No es necesariamente toda una empresa, o un gobierno entero, sino que se refiere a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del ambiente organizacional, ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización.

Para entender el objetivo del desarrollo organizacional es necesario tener una imagen de cómo sería una organización "ideal" efectiva y sana.

El desarrollo organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Se elabora una estrategia de intervención e incursión dentro de la organización existente y de ayuda a ella; en efecto, se examinan las formas actuales de trabajo, las normas y valores y se estudian formas alternativas de trabajo, relaciones o recompensas.

---

### **Valores del Desarrollo Organizacional**

---

**Respeto por las personas:** Se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.

**Confianza y apoyo:** Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.

**Igualdad de poder:** Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.

**Confrontación:** No se pueden esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.

**Participación:** Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

---

**Características del Desarrollo Organizacional**

---

Construcción de Equipos	Valores Humanos	Orientación Sistémica
Orientación de Contingencia,	Desarrollo Organización (D.O.)	Utilización de un agente de cambio
Retroalimentación	Aprendizaje Experiencial	Solución de problemas

---

**Fuente:** Los autores, 2010.

## **Liderazgo visionario**

Según Robbins (2004) "el liderazgo visionario es la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización que crece y mejora a partir del presente". El líder visionario se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás, no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante y es una persona de acción, no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito para lograr que la visión se materialice.

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Peter Senge (1992) en su libro "La Quinta Disciplina", cuando plantea:

"En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría...Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (literalmente, "insuflar vida") a la visión de las organizaciones inteligentes".

## **Elementos constitutivos del liderazgo visionario**

Dado que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus propias metas personales, en la medida que los administradores comprendan que es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan esas motivaciones y en la medida en que reflejen ésta comprensión al llevar a cabo sus actividades administrativas, más probable es que los líderes sean eficaces.

Todo grupo de personas que se desempeñen casi al límite de su capacidad tiene alguna persona como jefe que posee aptitudes para el arte del liderazgo y esta aptitud está compuesta por:

- Aptitud para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en tiempos diversos y en situaciones distintas.
- Aptitud para inspirar.
- Aptitud para actuar de manera que genere un clima que conduzca a responder ante motivaciones y promoverlas.

Un líder que cuando menos conozca el estado actual de la teoría de la motivación y comprenda sus elementos, conoce mejor la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y está en mejor situación para definir y diseñar formas para satisfacerlas, a la vez que actúa sobre ellas de manera que se obtengan las respuestas deseadas.

El propósito fundamental de la gestión es mantener funcionando el sistema existente. El propósito fundamental del liderazgo visionario es el de producir un cambio útil, especialmente no cuantitativo en el desarrollo organizacional.

## **Cualidades de un líder visionario**

- Primero es la habilidad de explicar la visión a otros. El líder necesita hacer clara la visión en términos de las acciones requeridas y dirigirlas a través de una comunicación oral clara y escrita. La mejor visión probablemente sea inefectiva si el líder no es un excelente comunicador.
- Lo segundo es ser capaz de expresar la visión no sólo verbalmente sino también por medio del comportamiento del líder. El líder debe

comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión.

- La tercera habilidad es ser capaz de extender la visión a deferentes contextos de liderazgo. Ésta es la habilidad para establecer una secuencia de las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones. Por ejemplo, la visión tiene que tener un significado tanto para la gente de contabilidad como para la de mercadotecnia.

### **Principios importantes del liderazgo visionario, que influyen en el desarrollo organizacional**

- Armonía de objetivos: En la medida en que ellos puedan armonizar las metas personales con las metas de la empresa, más eficaz y eficiente será ésta.
- La motivación: Debe determinar con sumo cuidado la estructura de recompensas.
- El liderazgo: Dado que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como medio para satisfacer sus metas personales, a medida que los administradores atiendan mejor lo que motiva a sus subordinados y la forma que operan los motivadores, es más probable que sean más eficientes.
- Claridad en la comunidad. Integridad de la comunicación: A medida que sean orales, escritos y no verbales, así como también la conducta moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.

---

#### **Competencias psicosociales de un buen "líder visionario"**

#### **Características**

---

Positivo	Su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad y brindar entrenamiento a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo
Entusiasta	Su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro.

**Competencias psico-  
sociales de un buen  
"líder visionario"**

**Características**

---

Confiable	El "líder visionario" confía en que sus empleados pueden realizar correctamente la labor asignada.
Directo	Utiliza comunicación efectiva, específica y concreta.
Orientado a la meta	Fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
Experto	Atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
Observador	Es consciente de aquellos aspectos que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
Respetuoso	Trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
Paciente	No insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asignó.
Claro	Se asegura de que sus empleados comprenden lo que les explica.
Seguro	Mantiene siempre una presencia fuerte.

---

**Fuente:** Los autores, 2010.

---

**Características de un líder visionario**

---

Brillante	El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
Coraje	El líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.

---

**Características de un líder visionario**

---

Contagia entusiasmo	El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).
Gran comunicador	Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
Convincente	El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
Gran negociador	El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.
Capacidad de mando	El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del “orden y mando” ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
Exigente	Con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

### **Características de un líder visionario**

---

Carismático	Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.
Honestidad	Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "brisa pasajera". El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.
Cumplidor	El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.
Coherente	El líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

---

**Fuente:** Los autores, 2010.

Finalmente se puede decir, que el líder visionario va más allá del carisma. El liderazgo visionario es la habilidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que surge y mejora a partir del presente. Una visión difiere de otras formas de dirección establecidas de varias maneras:

“Una visión tiene una imagen tan clara y una fuerza irresistible que ofrece una manera innovadora de mejorar”, “La visión une las emociones y las emociones y la energía de la gente”.

## **Conclusiones**

El comportamiento de los líderes se halla condicionado por aspectos importantes internos al sistema organizacional.

Reconociendo la crucial importancia que el liderazgo organizacional tiene para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, hay que moderar la consideración del mismo y matizar la magnitud de su alcance. En este sentido se pueden comentar algunos aspectos que limitan esta influencia.

La conducta del líder visionario, se ve influida, además de por los factores ambientales, por una serie de procesos sociales, dentro de los cuales destaca la autoridad y poder de otros miembros de la organización o de los propios subordinados. El nivel jerárquico que ocupan los directivos, también determina las diferencias en la capacidad de influir que tienen. Podrían darse choques de intereses y criterios entre los sujetos con poder. (Un ejemplo sencillo serían las fricciones posibles entre el mando formal y el socioemocional de un grupo, por aglutinar las motivaciones y satisfacción de los miembros).

Otro aspecto destacado, es el que relaciona la estructura de la organización, afectada por la tecnología, con la estructura administrativa. Los factores tecnológicos afectan a las posibilidades de introducir modificaciones en el sistema organizativo y, por tanto, limitan las posibilidades de acción de los líderes.

El liderazgo visionario, tiene una marcada influencia en el desarrollo organizacional siempre y cuando:

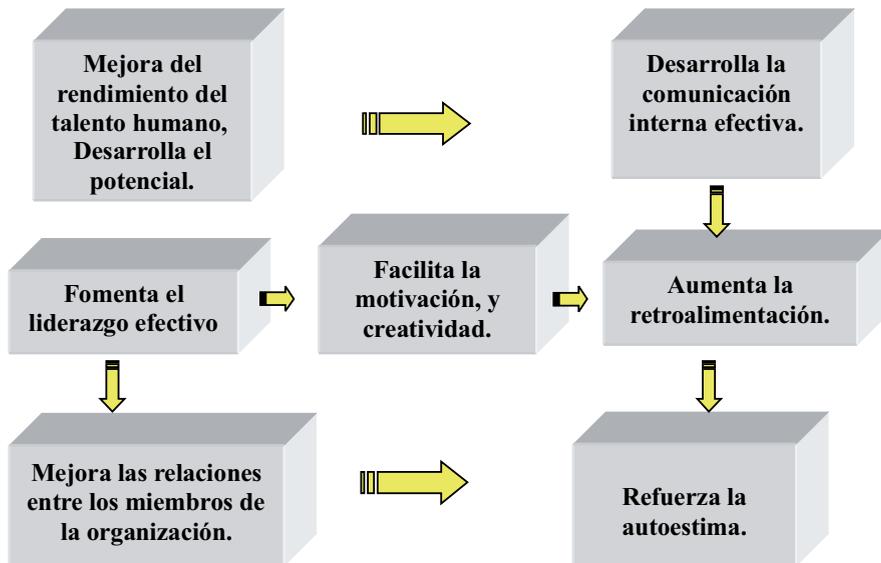
La función principal de todo jefe organizacional radique en que sus colaboradores tengan todo lo que requieren para hacer bien su trabajo y lograr sus objetivos.

El líder visionario, debe entender que él es un guía, un catalizador empresarial, que sus acciones deben estar enfocadas en valores y principios. Debe estar inmerso en la cultura empresarial. La excelencia empre-

serial debe ser el norte que lo oriente para que su función gerencial sea ejemplarizante, convertirse en el líder de un equipo de alto desempeño, debe generar estímulos y no incentivos para lograr que el equipo se centre en un objetivo común. Debe ser copartícipe de los logros y no solo un comunicador. Debe ser un miembro del equipo, apartar las individualidades y sustituirlas por trabajo conjunto.

Además de interesarse por los resultados y por alinear las motivaciones de sus colaboradores con las de la organización, el líder, debe tratar de desarrollar la motivación trascendente de esas personas, impulsando una misión que valga la pena. Esta misión tiene necesariamente dos vertientes: una externa – dar un servicio real a los clientes y a la sociedad, y otra interna, servir a los clientes internos, es decir a los accionistas y empleados. Tiene siempre una dimensión de servicio e influye por interiorización; porque los colaboradores comparten unos valores y asumen la responsabilidad que tienen para llevar a cabo la misión de la empresa.

En resumen, el “liderazgo visionario” aporta valor al desarrollo organizacional porque:



## Referencias bibliográficas

- Álvarez, S. y col. (2001). **Paradigmas del Liderazgo**. Madrid.
- Bennis, W. (1998). **Cómo llegar a ser líder**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). **Administración Competitiva**. Cuarta edición. México: McGrawhill.
- Berta, M. (2005). **Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Carrero, C. (2001). Motivaciones sociales de los empleados y clima organizacional en la empresa. **Diario Los Andes**, Municipio Valera, estado Trujillo.
- Castillo, B. (2001). Diseño de un Modelo de Perfil Gerencial bajo un enfoque transformacional para el desempeño laboral. Trabajo de Maestría. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Céspedes, D.; Rocco, A. y Fuentes, R. (2006). **El liderazgo visionario. Documento en Línea**. Disponible en <http://www.leo.usach.cl/Maletin/Lederazgo%20Visionario.pdf>. Fecha de consulta: 08/06/2009.
- Chiavenato, I. (1998). **Inducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Dávila, A. (2009). **Liderazgo y Desarrollo Organizacional una buena combinación**. Fuente: <http://psicolectivo.com/liderazgo-y-desarrollo-organizacional-una-buena-combinacion>
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (1996). **Fundamentos de Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Etcheverry, G. (2004). **Algunos apuntes sobre Administración: Desarrollo Organizacional**. Fuente: <http://www.unap.cl/~setcheve/adm/Page31.html>
- Filley, A. (1985). **Solución de Conflictos Interpersonales**. Editorial Trillas, México
- Gómez, Y. (1999). El Gerente Educativo: Elemento clave en las Relaciones Humanas. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Gibson y col. (2003). **Las Organizaciones Comportamiento, Estructura y Procesos**. Décima Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, México.
- Leal, C. (2002). Cultura Organizacional y Motivaciones sociales en el sector Educativo. Trabajo de Maestría. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Lawrence y col. (1991). **Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción**. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Peter M. Senge y col. (1997). **La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje**. Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona España.
- Peter M. Senge (1992). **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona España.

**Impacto Científico.** Revista arbitrada venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago~Vol. 5 N° Extraord., pp. 137 - 153 **153**

Pérez, B. (2008). **Aspectos más importantes sobre el liderazgo.** Fuente: [http://www.degerencia.com/articulo/aspectos\\_mas\\_importantes\\_sobre\\_el\\_liderazgo](http://www.degerencia.com/articulo/aspectos_mas_importantes_sobre_el_liderazgo)

Robbins, S. y Couter, M. (2004). **Comportamiento Organizacional.** 11va. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robert R, y col. (1991). **La Estrategia para el Cambio Organizacional.** Addison-Wesley Iberoamericana.

Romero, O. (1999). **Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales.** Tercera edición. Mérida: ROGYA.

Romero, O. y Salom (1991). El Mosal. Instrumento para medir motivación al logro. Manuscrito Romero García y Asociados, C.A. (ROGYA).

Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). **Administración.** 6ta. Edición. Prentice Hall. México.

Stoner, H. y Sverdlik, M. (1979). **Administración y Gerencia de Empresas.** Segunda edición. Cincinnati, Ohio, USA: South-Western Publishing, C.O.