



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**I CONGRESO DE LA RED DE INVESTIGADORES EN COMPETITIVIDAD: “EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO”**

**PRESENTACIÓN DE PONENCIA**

**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:**

**LOS RECURSOS HUMANOS Y LA COMPETITIVIDAD.**

**TEMÁTICA: EL LIDERAZGO HACIA LA COMPETITIVIDAD.**

**AUTORES:**

**ZAMORA ANDRADE, ÁNGEL ALEXIS**

**PORIET RAMÍREZ, YENITZA DEL ROSARIO.**

**INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE CARABOBO – FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES (FACES) – ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES (ERI) - VENEZUELA.**

**DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN: Av. Salvador Allende - Universidad de Carabobo - Edif. FACES – Escuela de Relaciones Industriales - Bárbula - Estado Carabobo – Venezuela.**

**TELÉFONOS: 58 - 241-8352669 – Celular: 58 – 414 - 4238676**

**TELÉFONO/FAX: 58 – 241 – 8668254**

**CORREO ELECTRÓNICO: [yporiet@gmail.com](mailto:yporiet@gmail.com)                      [yporiet@uc.edu.ve](mailto:yporiet@uc.edu.ve)**

**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Calle Plaza cruce con Av. Díaz Moreno – Residencia Torres Plaza – Piso 4 – Apto. 407 – Valencia – Estado Carabobo – Venezuela.(Dirección de habitación de Yenitza Poriet).**

**PRACTICAS DEL LIDERAZGO COMO FACTOR DE DESARROLLO COMPETITIVO  
EN LAS ORGANIZACIONES**

**CASO DE ESTUDIO GERENTES DE UNA EMPRESA VENEZOLANA**

**RESUMEN**

Se presenta una investigación descriptiva sobre Prácticas del Liderazgo, fundamentada en estudios de Kouzes y Posner. El colectivo investigado fueron trece gerentes y supervisores de una empresa venezolana. Mediante aplicación del Inventario de Práctica de Liderazgo se determinaron prácticas o conductas de liderazgo que éstos desarrollan. Los resultados indicaron que la práctica usada con mayor frecuencia por los líderes objeto de estudio es: *Brindar Aliento* y le siguen: *Servir de Modelo*, *Habilitar a otros para Actuar*, *Desafiar el Proceso* e *Inspirar una Visión Compartida*; derivándose que éstas son claves para el desarrollo de la competitividad a nivel gerencial y organizacional.

**Palabras claves:** Prácticas del Liderazgo, Desarrollo Competitivo, Organizaciones.

**PRACTICES OF LEADERSHIP DEVELOPMENT OF COMPETITIVE AS A FACTOR IN  
THE ORGANIZACIONES**

**CASO STUDY: MANAGERS OF AN ENTERPRISE VENEZUELAN**

**ABSTRACT**

It presents a descriptive research Practices Leadership, based on studies Kouzes and Posner. The group investigated were thirteen managers and supervisors of a Venezuelan company. Through implementation of the Inventory of Practice Leadership identified practices or conduct leadership they develop. The results indicated that the practice used more frequently by the leaders under consideration is: To encourage and follow him: Serve as Model Enable others to act, Challenging Process and Inspiring a Shared Vision; they are key to the development of competitive level managerial and organizational.

**Keywords:** Practice Leadership, Competitive Development Organizations.

## **INTRODUCCIÓN**

El impacto de la globalización y los nuevos descubrimientos y aplicaciones de las tecnologías de la computación e información, han sido responsables de cambios en las formas de trabajar las organizaciones o como se han organizado para alcanzar sus objetivos. Ello por supuesto ha influido también en los miembros de la sociedad en general y especialmente en las personas que laboran en ellas.

Hoy día hay una evidente necesidad de cuidar el medio ambiente en que estas organizaciones trabajan, aunado a la imperiosa necesidad de brindar satisfacción a sus clientes. Una variable que viene contribuyendo a hacer estos cambios más viables y seguros, está asociada con el papel que cumplen los líderes en el manejo del cambio.

El tema del liderazgo y de los líderes desde hace mucho tiempo ha llamado la atención a un rango de seres humanos que varían desde las personas del común hasta los académicos. Unos y otros, concentran su atención y esfuerzos por tratar de entender y aplicar su significado, y las cosas que hacen a fin de obtener resultados. Los mismos están orientados a descifrar que significado tiene y también que usos y contribuciones se puede extraer de su comprensión.

Una de las propuestas de investigación acerca de lo que hacen los líderes, es la de los autores Kouzes y Posner (1997, 2001b), quienes han desarrollado fundamentos y planteamientos sobre Prácticas del Liderazgo, así como el instrumento: el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL). Este inventario ha sido aplicado con éxito en diferentes culturas y ambientes laborales de organizaciones privadas y del sector público.

La premisa en que se apoya este modelo de liderazgo y sus cinco prácticas: Desafiar el Proceso, Inspirar una Visión Compartida, Habilitar a Otros para Actuar, Servir de Modelo y Brindar Aliento; tiene una conexión entre estas conductas que despliegan los líderes y lo que se considera un liderazgo exitoso. Más aún, las cinco prácticas del modelo en cuestión, están asociadas con las variables con las cuales deben trabajar los líderes de manera de alcanzar resultados extraordinarios en sus organizaciones respectivas; tales como, hacer uso de comportamientos que contribuyan a identificar y manejar el cambio, desarrollar y entusiasmar una visión, permitir que las personas asuman riesgos, fungir de modelos y celebración de los logros alcanzados.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al hacer referencia al tema de los líderes y del liderazgo, necesariamente se vinculan estas dos palabras. Las mismas siguen generando bastante confusión en las exigentes organizaciones de este nuevo milenio; ya que en ellas hay hombres y mujeres que deben liderar a sus miembros, factor

fundamental para incrementar constantemente sus niveles de producción y productividad, aunado a la persistente necesidad de dar satisfacción a las necesidades de servicio de sus clientes.

En reiteradas ocasiones el término liderazgo se ha tomado bajo la visión jerárquica, asociada a la gerencia e imposición de la autoridad; sin embargo, diversos estudios y enfoques sobre éste aspecto plantean que autoridad y liderazgo son términos que están relacionados, pero existen distinciones entre ellos.

Al respecto, Gil'Adi (1992, p. 30) señala:

Ambas utilizan los recursos del poder, que es un producto de la autorización formal, dado por el título, cargo, posición conferida por la empresa a desempeñar por el gerente en cuestión. Y también utilizan influencia, que es un producto de la autorización informal, dado por los subalternos a la persona que los gerencia, a través del convenimiento, dirección, canalización de intereses y expectativas de la gente. Por lo tanto, el liderazgo puede verse como un set de actividades entre las que está la de movilizar a las personas a trabajar en sus problemas, y la autoridad es una actividad que viene a restablecer o mantener el equilibrio del sistema social.

Obviamente, en las organizaciones se requiere gerenciar procesos que se refieren fundamentalmente a manejar la rutina, pero en éstos tiempos se hace mayor énfasis en la necesidad de ejercer el liderazgo, el cual implica movilizar los recursos de la gente y de la organización para facilitar la solución de los problemas difíciles, los cuales no son las actividades cotidianas que se desarrollan en las organizaciones.

El tema del liderazgo ha sido estudiado desde diferentes ópticas, pretendiendo dar respuestas a los cambios y facilitar la adaptación de las organizaciones y sus miembros, en este siglo XXI, cuya característica fundamental es la incertidumbre.

En relación a estos diversos enfoques sobre liderazgo, Gil'Adi (1992, p. 29) hace referencia a que:

Primero, los talentos naturales son importantes. Segundo, la idea situacional es fundamental para entender que el liderazgo depende del contexto. Tercero, ciertos individuos pueden ser más exitosos si su predisposición se ajusta a la situación, especialmente si pueden identificar sus debilidades y talentos. En algunas situaciones es necesaria la conducta "autocrática", mientras en otras se requieren procesos participativos. Cuarto, el enfoque transaccional es esencial en el entendimiento de la influencia ejercida por seguidores y líder, uno sobre otro, a veces simultáneamente.

De acuerdo a estos planteamientos se puede asumir que el liderazgo es una habilidad relacionada con influencia, derivada del talento personal, dependiendo de la situación y/o contexto a través de habilidades de transacción.

Sin embargo, estos enfoques presentan "vacíos" en cuanto a estudios precisos sobre ¿Qué hacen los líderes?, ¿Cuáles son sus funciones? En este sentido, Gil'Adi (1992, p. 29) expresa: "Yo creo que el

análisis de las herramientas y métodos de liderazgo requiere de un contexto para su aplicación y, por lo tanto, la educación de los gerentes obliga primero a preguntarnos qué funciones necesitamos que un liderazgo ejerza”.

Esta temática ha despertado gran interés en diferentes estudiosos del tema de liderazgo y entre ellos se encuentran Kouzes y Posner (1997), quienes han orientado sus investigaciones hacia las Prácticas del Liderazgo; tópico que en este nuevo milenio aumenta la necesidad de dar respuestas y aportes significativos. Es necesario pasar del pensamiento a la acción, ganar credibilidad cumpliendo sus promesas y demostrando logros y resultados. (Wright, Dyer y Takla, 2000).

Los cambios organizacionales ameritan una cultura basada en la iniciativa, asertividad, independencia, competencias de su talento humano, autocontrol y coraje para asumir riesgos. Es aquí precisamente donde el liderazgo juega un papel primordial. (Davenport, 1999).

La sociedad del nuevo milenio plantea como reto la transformación del liderazgo actual, en tal sentido es relevante investigar ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo que contribuyen al éxito organizacional? ¿Cuáles acciones de los líderes permiten afrontar adecuadamente la globalización, la tecnología, la información y la gerencia del conocimiento?

Entre las premisas más relevantes para realizar esta investigación sobre Prácticas del Liderazgo, utilizando el IPL, es que los resultados generados al aplicar este instrumento, van a estar referidos a las acciones de estos líderes. Mientras que otros estudios, sin restarles importancia – ya que han efectuado aportes interesantes – lo que tratan es sobre los estilos de liderazgo. (Poriet y Zamora, 1996, 2002).

Por otra parte, los problemas económicos, políticos y sociales que atraviesan algunos países, como el caso de Venezuela; indudablemente, tienen impacto directo y evidente en los resultados económicos de una gran cantidad de empresas y también inciden de manera desfavorable en el ambiente interno de las organizaciones, a través del deterioro paulatino del clima laboral (“El Nacional”, 2002)

La inseguridad, la inflación, el desempleo, entre otros, son flagelos socioeconómicos que impactan tanto a la sociedad, como a las organizaciones y sus miembros. Estos factores producen temores en la gente, que muchas veces tratan de negar, pero los mismos ocasionan estados de angustia e irritabilidad que afectan el clima laboral, generando rupturas en la organización y obstaculizando una visión de conjunto.

Ante esta situación, algunas organizaciones tratan de establecer medidas que se ajusten al nuevo contexto; entre estas se encuentran: ampliación de horarios de almuerzo, descuentos en cursos para

familiares, incremento de cesta tickets, empowerment, círculos de calidad, entre otros.(“El Nacional”, 2002) Considerando estas estrategias organizacionales, las cuales están destinadas a minimizar las amenazas y deterioro del clima laboral, se puede distinguir la importancia que tiene en este proceso el desarrollo de prácticas de liderazgo por parte de diferentes miembros de la organización, en virtud de que el comportamiento de los líderes movilizan a la gente para solucionar problemas.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Determinar las Prácticas del Liderazgo en gerentes y supervisores de una empresa venezolana.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los fundamentos teóricos – prácticos planteados por los autores Jim Kouzes y Barry Posner, en cuanto a las Prácticas del Liderazgo.
- Identificar características profesionales de gerentes y supervisores de la empresa objeto de estudio.
- Identificar las conductas de liderazgo de los gerentes y supervisores de la empresa objeto de estudio.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se ha centrado en una organización venezolana perteneciente al sector manufacturero. La población estudiada corresponde principalmente al área estratégica de Mercadeo y Ventas. Obviamente para esta área y la empresa en general, la percepción del consumidor debe ser un componente clave en sus negocios, la cual implica no confundir los índices de satisfacción del cliente con el compromiso de marca y los índices de ventas con los pronósticos comerciales.

La organización objeto de estudio se encuentra en un mercado que ha desarrollado altos niveles de competitividad; en tal sentido, es relevante determinar las prácticas de liderazgo ejercidas por sus gerentes y supervisores, ya que en éstos recae – por supuesto, junto a sus colaboradores – la gran responsabilidad de que la organización y sus productos brinden altos niveles de satisfacción a sus clientes.

Otro aspecto interesante, es que en diferentes partes del mundo como USA, Europa, Australia, Asia y México se han desarrollado estudios a través de la aplicación del IPL. Entre los beneficios que pueden generarse de esta investigación, se encuentran constituir una muestra de las acciones de los líderes en el contexto venezolano y así poder hacer comparaciones en el ámbito nacional e

internacional, de tal manera que permita generar aportes tanto en el ámbito organizacional como universitario, suministrando productos académicos que orienten en forma asertiva y pertinente a los profesionales universitarios en formación, en cuanto a las exigencias de liderazgo que demanda la realidad y práctica organizacional, en este nuevo milenio.

A nivel del ámbito organizacional, esta investigación podría derivar aportes que conduzcan al desarrollo de estrategias de negocios más competitivas, dirigidas a generar resultados con valor agregado. Es importante considerar lo que señala Alves (2000), en cuanto a la necesidad de romper esquemas del modelo tradicional autoritario del liderazgo en América Latina, donde al líder se le ha exigido ser un individuo omnipotente y omnisciente, para convertir el ejercicio del liderazgo en la integración de lo analítico y lo afectivo.

## **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **Prácticas Fundamentales del Liderazgo Ejemplar**

Las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar identificadas en las investigaciones de Kouzes y Posner (1997): desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento; representan acciones dirigidas por los líderes a través de las cuales éstos logran realizar cosas extraordinarias, es decir, obtienen logros fuera de lo común.

De acuerdo a los estudios y experiencias adquiridas en las investigaciones efectuadas por estos autores, estas cinco prácticas no son exclusividad de unos pocos; las mismas están a disposición de cualquier persona que acepte el desafío del liderazgo, en diferentes organizaciones o situaciones.

### **Desafiar al Proceso**

El éxito al desafiar y romper tradiciones, tener la iniciativa de cambiar las formas aceptadas de hacer las cosas, es muchas veces atribuidas a la suerte, pero es sólo a través de un proceder sostenido y constante, que el éxito es posible de ser alcanzado.

Se ha llegado a una conclusión bien interesante entre los autores, que en el proceso de crear e innovar nuevas cosas, ello no implica necesariamente, que los líderes realmente creen nuevos productos, servicios o procesos; la mayoría de las veces, éstos vienen de agentes externos a la organización, como clientes y proveedores o por sucesos fortuitos a ellas. Lo que los líderes hacen, es brindar el apoyo para que éstas nuevas propuestas se puedan poner en práctica y experimentan con ellas (Kouzes y Posner, 1997).

La práctica de desafiar el proceso incluye las siguientes estrategias o compromisos:



- Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer innovar y mejorar.
- Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.

Los líderes al buscar nuevas formas de hacer las cosas y de mejorarlas; lo que éstos hacen, es tener la iniciativa que se requiere para enfrentar el desafío de cambiar el status quo, para ello, muchas veces tienen que romper paradigmas y hacer rupturas con el pasado y con la forma tradicional de hacer las cosas.

### **Inspirar una visión compartida**

En el fondo inspirar una visión compartida, tiene que ver con lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común. De manera de lograr esto, la visión que presente el líder debe ser lo suficientemente estimulante, comunicada con optimismo, entusiasmo y amor; de forma tal, que haga sentir a las personas a quien se comunica este mensaje, como triunfadores. Pero por supuesto, esta visión debe resultar creíble y posible, y el éxito de los líderes en lograr este compromiso con su gente, requiere, de que estos se perciban como personas en quienes se puede depositar su confianza.

Tal cual lo exponen Kouzes y Posner (2001b, p. 25): “Es la posición que le otorga a los líderes su autoridad, pero son sus comportamientos los que le hacen ganar el respeto. Y esta consistencia entre las palabras y las acciones es lo que constituye la credibilidad de un líder”.

Inspirar una visión compartida, conlleva las siguientes estrategias:

- Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor y
- Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.

### **Habilitar a otros para Actuar**

Es una práctica de los líderes que implica trabajo en equipo, confianza en éste y la cesión del poder. Para los colaboradores o poderdantes de los líderes ésta es una capacidad fundamental del líder y la más significativa de las cinco prácticas, ya que el liderazgo es una relación basada en la confianza; ésta impulsa a la gente a correr riesgos y éstos a los cambios para generar dinamismo y desarrollo de las organizaciones (Kouzes y Posner, 1997). Sin confianza ni cesión de poder del líder a su equipo, los cambios son prácticamente nulos y por tanto, las organizaciones estáticas y en dirección al deterioro y decadencia.

*Habilitar a otros para actuar* es una práctica de liderazgo que comprende las siguientes estrategias o compromisos:

- Fomentar la colaboración: promover metas cooperativas y confianza mutua.
- Fortalecer a los demás: compartir el poder y la información.

### **Dar el Ejemplo**

La práctica de liderazgo *servir de modelo* conlleva a que los líderes a través de su ejemplo aprovechen cada oportunidad para demostrar que están profundamente comprometidos; además, que hagan tangibles las visiones y los valores.

La credibilidad del líder implica que las personas escuchen sus palabras y luego observan los actos; obviamente, evalúan la coherencia entre ambos, y si ésta se encuentra, el líder es considerado *creíble*, en caso contrario no es considerado una persona seria ni sincera. Al respecto, Kouzes y Posner (1997, p. 327) señalan que: “Por lo tanto, los actos son la evidencia del compromiso del líder. Esta observación conduce a un precepto para servir de modelo: *Haga lo que dice que hará*”.

Los elementos esenciales de este precepto son: *decir y hacer*.

*Decir* se refiere a los valores que deben poseer los líderes, éstos deben tenerlos claros y saber qué defienden. *Hacer* significa poner en práctica lo que dicen, deben actuar en base a sus creencias. Sin embargo, esto no es suficiente; para dar el ejemplo, buscando ganar y reforzar la credibilidad en el liderazgo, es necesario que el líder fundamente sus actos en un conjunto colectivo de objetivos y aspiraciones. Esto deriva a: “*hacer lo que decimos que haremos*”. (Kouzes y Posner, 1997)

### **Brindar Aliento**

La práctica de Brindar Aliento incluye las siguientes estrategias:

- Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.
- Celebrar los logros del equipo en forma regular.

La posibilidad de lograr resultados que realmente aporten valor agregado en las tareas y procesos ejecutados por las personas, requiere de gran esfuerzo. Con el fin de mantener las esperanzas y la determinación de hacer contribuciones que valgan la pena este esfuerzo, los líderes deben dar reconocimiento y premiar a las personas, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo, por el logro del alcance de objetivos extraordinarios.

La forma tradicional que se ha venido utilizando para premiar a las personas por dichos logros, es a través de recompensas materiales. A lo largo de los años, se han diseñado formas de evaluación de desempeño y de otorgamiento de incentivos por desempeño, como una forma de reconocer la dedicación y el esfuerzo de las personas que participan en el alcance de estos objetivos. Otra forma también de satisfacer esa necesidad de reconocimiento por los logros alcanzados y que se viene utilizando con bastante frecuencia, tiene que ver con premiar los logros alcanzados con lo que se denomina como incentivos no materiales. Estos consisten en celebrar los triunfos por los objetivos alcanzados.

Existe una variedad de formas de premiar a los trabajadores, con lo que se ha venido a denominar, como incentivos no materiales. Entre otros, estrechar la mano, dar palmadas en la espalda, el otorgamiento de placas y diplomas; se han venido utilizando como alternativas a los incentivos en metálico.

La tendencia en general sin descuidar la motivación extrínseca y sus consecuencias en estimular el desempeño de los trabajadores; está en la de usar estrategias que promuevan la motivación intrínseca.

### **El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)**

Este inventario fue desarrollado por Kouzes y Posner (1997, 2001b), con el fin de evaluar las cinco prácticas de liderazgo: Desafiar el proceso, Inspirar una visión compartida, Habilitar a otros para actuar, servir de modelo y Brindar aliento.

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), se basa en las respuestas al Cuestionario sobre las Mejores Experiencias Personales de Liderazgo, que fue el instrumento previo utilizado por los autores señalados, en base a entrevistas y estudios de casos, mediante la triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos.

La construcción de este cuestionario se realizó en base a entrevistas en las que participaron personas que ocuparan cargos o no de gerentes, pero que hubiesen demostrado alguna conducta de liderazgo. Teniendo en cuenta esta información y con la ayuda de investigadores con conocimiento profundo del modelo planteado por Kouzes y Posner, se redactaron las declaraciones que describen acciones y conductas, que están asociados o que son propias de liderazgo.

Estas se evalúan en una escala de Likert de cinco puntos y en la nueva versión, con una de diez. (Kouzes y Posner, 2001b)

La nueva versión contiene treinta declaraciones y en ésta, han desarrollado dos formas, el IPL “USTED” que es contestado para evaluar la conducta de liderazgo de un individuo en particular y

“OBSERVADOR” que es contestado por cinco o seis personas familiarizadas con la conducta de liderazgo de ese individuo.

La usada en esta investigación, es la versión más reciente (Kouzes y Posner, 2001b), que utiliza una escala de Likert con diez puntos, de manera de designar cuan a menudo el líder usa un determinado comportamiento. Esa escala es la siguiente: 1= casi nunca, 2= rara vez, 3= pocas veces, 4= de vez en cuando, 5= una que otra vez, 6= a veces, 7= a menudo, 8= habitualmente, 9= con mucha frecuencia, 10= casi siempre.

Las investigaciones, que se han realizado al efecto, muestran consistentemente, que la frecuencia con que los comportamientos – que describen el IPL – sean utilizados, le permitirán ser percibido como un líder efectivo. Estos líderes han sido percibidos como más efectivos en el alcance de los objetivos del cargo; con la creación de equipos de alto desempeño, en el incremento de elevados niveles de motivación y deseos de trabajar, en la reducción de los niveles de ausentismo y de rotación, entre otros.

Uno de los aspectos más interesantes de las investigaciones de Kouzes y Posner, es que convierten aspectos tan humanos, como las cinco prácticas del liderazgo que han identificado en los líderes, en evidencias prácticas, del día a día, ejercidas por personas corrientes para obtener cosas extraordinarias.

Las investigaciones de Kouzes y Posner en cuanto a Prácticas del Liderazgo se han realizado principalmente en Norteamérica, pero se han extendido a otras latitudes como Europa, Australia, Asia y México, (Kouzes y Posner, 1997). El desarrollo y expansión de investigaciones basadas en el modelo de estos autores va desde organizaciones públicas hasta privadas, y de diferentes sectores: empresariales, educativos, salud, financiero, religiosos, comunitarios, entre otros. Así como dirigidos a hombres y mujeres de diferentes edades, culturas, áreas profesionales y de distintos cargos.

A pesar de no haber encontrado antecedentes de ésta investigación en Venezuela, es importante conocer alguna referencia de estudios sobre ésta temática en Latinoamérica; muy poco fue lo encontrado en este contexto, sin embargo, sí existe evidencia empírica de una investigación en México; a continuación se hace referencia a ésta.

### **Aplicación del Inventario de Prácticas del Liderazgo en Gerentes y Empleados de Empresas Mexicanas**

Kouzes y Posner (2001b) hacen referencia al estudio realizado por Contreras en 1992, con el fin de desarrollar una versión en castellano y examinar la validez y confiabilidad del LPI (Leadership

Practices Inventory), el cual fue aplicado entre un grupo de gerentes y empleados mexicanos. Los resultados de dicho estudio concluyeron que la aplicación del inventario es válido y confiable. La población del estudio señalado estaba compuesta por 83 personas, la cual incluía a 22 gerentes y sus empleados directos, 24 hombres y 37 mujeres. La confiabilidad interna estandarizada a través de Alpha Cronbach para las cinco escalas varió entre 81 y 89.

No se encontró diferencias significativas entre la conducta autodescriptiva de los gerentes [Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) USTED] y los puntajes de sus constituyentes (IPL – OBSERVADOR), en las prácticas de “desafiar al proceso”, “inspirar una visión compartida” o “servir de modelo”. Sin embargo, estas diferencias si se apreciaron en “habilitar a otros para actuar” y “brindar aliento”, lo que indica que estas dos últimas prácticas, fueron consideradas como las menos frecuentes utilizadas por los gerentes mejicanos.

En cuanto a las diferencias entre hombres y mujeres gerentes, no se encontraron diferencias significativas en las respuestas del IPL – USTED, pero si en las respuestas de los constituyentes en la práctica de “servir de modelo”, donde los hombres obtienen puntajes altos en el uso de las cinco prácticas, generalmente siempre fueron consideradas altas, como una consecuencia del período de tiempo prolongado en que los gerentes y sus constituyentes habían trabajado. Cerca del 10% de los miembros de esta población, habían trabajado juntos durante un período de más de tres años. Otro 32% lo había hecho entre 1 y 3 años y los restantes durante un período de tiempo menor a 1 año. Se consideró el período de 1 mes como el período de tiempo mínimo exigido.

También se observó que la variable edad no tuvo ningún efecto significativo en los puntajes, cuyo promedio de edad de los gerentes fue de 37 años cumplidos. En términos generales los puntajes de los gerentes mejicanos fueron en promedio, más bajos que sus colegas norteamericanos, pero en el mismo orden relativo.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación desarrollada corresponde a una investigación descriptiva, ya que consiste en determinar las prácticas del liderazgo en gerentes y supervisores de una empresa venezolana. Esta investigación se enmarca dentro de lo que Arias (1999, p. 46) señala como investigación descriptiva: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

En el presente estudio se ha pretendido identificar las características profesionales del colectivo a investigar, así como identificar que realizan estos gerentes y supervisores en materia de liderazgo, de acuerdo a las prácticas del liderazgo, señaladas por Kouzes y Posner (1997, 2001b)

### **Diseño de Investigación**

La estrategia global que permitió orientar el desarrollo de esta investigación desde la recolección y análisis de información, hasta la interpretación de los resultados, en función de los objetivos formulados, corresponde principalmente a un diseño de campo no experimental. La recolección de información se efectuó directamente en una realidad, aplicando sin manipulación o control de variable alguna, el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) – USTED a gerentes y supervisores de la empresa objeto de estudio.

Necesariamente, en esta investigación también se han utilizado fuentes secundarias de tipo documental, al obtener y analizar información de materiales impresos y electrónicos; derivando los fundamentos teóricos requeridos en este estudio.

### **Colectivo a Investigar**

El colectivo a investigar en este estudio está integrado por gerentes y supervisores. La población total de esta investigación está representada por trece (13) personas, quienes son ocupantes de cargos a nivel gerencial y supervisorio, específicamente los adscritos al área de Mercadeo y Ventas de la organización objeto de estudio.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Para determinar los fundamentos teóricos que sustentan esta investigación, se efectuó un análisis documental y de contenido del material impreso y electrónico. Realizando una exhaustiva revisión, lectura, análisis, interpretación y registro de la información inherente al tema.

A nivel de campo, para recolectar la información se utilizó el Cuestionario diseñado por Kouzes y Posner (1997): Inventario de Prácticas del Liderazgo (IPL), el cual a través de un conjunto de ítems, con una escala de actitudes, pretende determinar las prácticas del liderazgo – señaladas con anterioridad – que son aplicadas por gerentes y supervisores.

En este estudio se utilizó el “Inventario de Prácticas del Liderazgo” (versión en castellano) IPL “USTED” y el software LPI Scoring Software (Spanish Edition) para el análisis de la información recabada (Kouzes y Posner, 2001a). También se utilizó un formato sobre datos biográficos de los participantes, que incluye información para el análisis de variables de tipo cuantitativo, tales como:

edad, antigüedad en la organización y en el cargo y otras de tipo cualitativo que incluyen: sexo, nacionalidad, nivel educativo, localidad laboral, Gerencia/Departamento, cargo, responsabilidad laboral por otras personas, colaboradores directos e indirectos.

Estas variables se analizaron según correspondía en cada caso, utilizando los estadísticos: media aritmética, desviación estándar y frecuencias relativas.

Las investigaciones realizadas por Kouzes y Posner (1997, 2001b) muestran que el IPL, goza de alta confiabilidad interna, lo que significa que las seis estrategias para cada una de las cinco prácticas, están altamente correlacionadas una con la otra. Y las declaraciones asociadas con cada una de las prácticas, están más correlacionadas entre ellas, de lo que están con las de las otras.

En la presente investigación, para determinar el grado en que los ítems del Inventario de Práctica de Liderazgo (IPL - USTED) eran homogéneos y consistentes, se efectuó el cálculo del Alpha de Cronbach, arrojando un resultado de 0,87 de confiabilidad, la cual es considerada como alta, porque Alpha es mayor a 0,70. Mientras que el resultado del coeficiente se acerque al valor más alto de confiabilidad que es 1, esto indica coherencia en los resultados.

Por otra parte, es importante resaltar que para la aplicación del instrumento Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) “USTED”, se tramitó y se obtuvo el permiso para realizar esta investigación con fines académicos. El instrumento señalado corresponde a Copyright 1987 – 1999, James M. Kouzes y Barry Z. Posner. Todos los derechos reservados. Publicado por Jossey – Bass Pfeiffer.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información**

Una vez recolectada la información, se procedió a su clasificación, registro, tabulación, interpretación y presentación de resultados. El procesamiento de la misma ha requerido análisis, síntesis, aplicaciones estadísticas, presentación de índices y tablas sobre los resultados generados por la investigación.

Para el procesamiento de los datos obtenidos con la aplicación del IPL, se utilizó el software: IPL Scoring Version 1.0, Copyright 2001 James M. Kouzes and Barry Z. Posner, Published By Jossey – Bass / Pfeiffer, All rights reserved. Software Development: Brian Mountford y Elly King.

### **RESULTADOS**

Haciendo uso del análisis documental y de contenido del material impreso y electrónico consultado, se efectuó el análisis de los fundamentos teóricos – prácticos planteados por los autores Kouzes y Posner (1997, 2001b), en cuanto a las Prácticas del Liderazgo, lo cual corresponde al objetivo específico N° 1 de esta investigación. Al respecto se destacan los siguientes planteamientos:

Los resultados de las investigaciones desarrolladas por Kouzes y Posner (1997, 2001b) durante más de diez años, han precisado que las Prácticas Fundamentales del Liderazgo Ejemplar son: Desafiar el Proceso, Inspirar una Visión Compartida, Habilitar a Otros para Actuar, Servir de Modelo y Brindar Aliento. (Estas tres últimas prácticas también se denominan permitir actuar a otros, modelar el camino y animar el corazón, respectivamente).

La práctica de los líderes *Desafiar el Proceso* se refiere a que éstos rompen tradiciones; para ello desarrollan iniciativa y asumen los riesgos necesarios que le permitan manejar el cambio que requieren las organizaciones y sus integrantes.

*Inspirar una visión compartida* es una práctica del liderazgo que consiste en visualizar el logro de cosas extraordinarias en situaciones comunes de la vida.

Los líderes al *habilitar a otros para actuar*, están otorgando y delegando su propio poder, están compartiendo información y proporcionando capacidad de decisión; con lo cual hacen que todos se sientan capaces y poderosos.

En cuanto a que los *líderes sirven de modelo*, ésta práctica enaltece la importancia de que los líderes deben *dar el ejemplo* para que otros los sigan. Deben ser congruentes sus valores, con sus palabras y hechos.

En relación a la práctica *Brindar Aliento o animar el corazón*, se refiere a que los líderes deben reconocer y celebrar los triunfos en objetivos alcanzados. Esto implica los siguientes compromisos: reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto y celebrar los logros del equipo en forma regular.

Cada una de estas prácticas, para ser ejercidas por los líderes requiere del desarrollo de estrategias o compromisos; éstos se han señalado en el contenido de la presente investigación. Un aspecto muy importante que se debe destacar es que tanto las prácticas del liderazgo como sus respectivos compromisos, son estrategias que pueden ser ejercidas por hombres y mujeres comunes y corrientes, con un día a día que implica logro de resultados; pero que marcan la diferencia al generar resultados extraordinarios o fuera de lo común, haciendo uso de éstas prácticas del liderazgo. Para aprender y desarrollar las mismas, los líderes ameritan de herramientas e ideas que contribuyan a desarrollar su capacidad para liderar, y sobre todo de esfuerzo, corazón y amor para marcar una diferencia; esto es una premisa en los planteamientos de Kouzes y Posner (1997,2001b).

En relación al segundo objetivo específico planteado en esta investigación, el cual hace referencia a la identificación de las características profesionales de los gerentes y supervisores de la empresa objeto de estudio, se presentan los siguientes resultados:



En la distribución de las edades de los gerentes y supervisores objeto de estudio, el promedio aritmético de las edades en años cumplidos de los trece (13) encuestados es de 26 años. Se encontró que los integrantes del grupo tienen en promedio 1,88 años de antigüedad laborando en la organización. El promedio de antigüedad en el cargo de los trece (13) gerentes y supervisores es de 0,65 años.

Se pudo apreciar que el 84,62% del colectivo objeto de estudio, pertenecen al sexo masculino y sólo el 15,38% es de sexo femenino. De esta población de trece (13) encuestados, la nacionalidad de todos ellos es venezolana. Se pudo observar que el 69,23% de los encuestados está ubicado en la ciudad de Valencia, mientras que el 30,77% de ellos, pertenece a la localidad geográfica de la ciudad de Maracay. (Venezuela).

Los trece (13) sujetos encuestados de este estudio, poseen título universitario con diferentes carreras. Se observa que un 38,46% de ellos poseen títulos en carreras de ingeniería y un 38,46% en licenciatura. Mientras que el 23,08% tiene estudios a nivel de técnico superior universitario.

Siete (07) de los encuestados se encuentran adscritos al área de ventas, éstos representan el 53,84% del total de los encuestados. En el área de Marketing se encuentran dos (02) de los encuestados, los cuales constituyen el 15,38%. Como estas dos áreas se agrupan en la gerencia de ventas, en esta unidad organizativa se encuentra adscrita el 69,23% del colectivo investigado. El resto pertenece a logística, 23,07% y sólo el 7,69% corresponde al área de administración.

De los trece (13) sujetos encuestados un 15,38% ocupan posiciones de gerencia y de coordinación, también se ubican en un 15,38%. Los cargos a nivel de supervisores representan el 69,23% del colectivo investigado. El 92,31% posee responsabilidad por otras personas y sólo uno (1) de los sujetos encuestados, el cual representa el 7,69% no posee colaboradores bajo su supervisión.

De las 242 personas que constituyen el total de colaboradores que clasificados en las categorías de colaboradores directos e indirectos, el 16,53% le reportan a los gerentes, 21,90% a los coordinadores y el grupo que tiene mayor número de reportes de personal son los supervisores, con un 61,57%. Del personal que reporta a los supervisores un 68,87% son colaboradores directos y 49,45% son indirectos. En el caso de los coordinadores, el número de colaboradores de reporte directo se ubica en el 4,64% y el de reporte indirecto en 50,55%. Los gerentes sólo tienen personal que les reporta directamente, lo cual representan un 26,49% del total de colaboradores directos.

Con respecto al tercer objetivo específico de esta investigación: Identificar conductas de liderazgo de los gerentes y supervisores de una empresa venezolana, para el desarrollo del mismo se aplicó el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL – “USTED”).

En este estudio, para el análisis y la interpretación de la información obtenida del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL -“USTED”), se consideraron los siguientes resultados:

**Tabla N° 1**  
**Promedios, desviaciones estándar e índices de fiabilidad para el Inventario de Prácticas del Líder.**

| Práctica de Liderazgo            | Promedio | Desviación estándar | IPL (N=43,8999) | IPL – Propio (N=6,651) | IPL – Observador (N=37,248) |
|----------------------------------|----------|---------------------|-----------------|------------------------|-----------------------------|
| - Desafiar el Proceso            | 22,38    | 4,17                | 0,81            | 0,71                   | 0,82                        |
| - Inspirar una visión compartida | 20,48    | 4,90                | 0,87            | 0,81                   | 0,88                        |
| - Habilitar a otros para actuar  | 23,89    | 4,37                | 0,85            | 0,75                   | 0,86                        |
| - Servir de modelo               | 22,18    | 4,16                | 0,81            | 0,72                   | 0,82                        |
| - Brindar aliento                | 21,89    | 5,22                | 0,91            | 0,85                   | 0,92                        |

**Fuente:** Kouzes, J. y Posner, B., El Desafío del Liderazgo, 1997, Cuadro A1, (p. 516).

Como se ha señalado en los aspectos metodológicos, la información obtenida de la aplicación del Inventario de Prácticas de Liderazgo “USTED” se procesó con el programa computarizado IPL Scoring, Version 1.0 (en español) Copyright 2001. Este software generó un informe confidencial para cada uno de los individuos que participaron en el estudio. El mismo consiste en reportes presentados a través de gráficos y tablas, que generan información sobre las Prácticas o Conductas de Liderazgo de estos líderes. Estos reportes o informes individuales se consolidan en la siguiente tabla:

**Tabla N° 2**  
**Inventario de Prácticas de Liderazgo: Perfil del grupo participante**  
**Caso de estudio: Gerentes de una empresa venezolana**

|                                   |                                     |         |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---------|
| DESAFIAR EL PROCESO               | MED                                 | STD DEV |
| Autoevaluación                    | 42,2                                | 5,6     |
| INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA    | MED                                 | STD DEV |
| Autoevaluación                    | 39,8                                | 6,1     |
| PERMITIR ACTUAR A OTROS           | MED                                 | STD DEV |
| Autoevaluación                    | 46,9                                | 4,5     |
| MODELAR EL CAMINO                 | MED                                 | STD DEV |
| Autoevaluación                    | 47,2                                | 6,4     |
| ANIMAR EL CORAZÓN                 | MED                                 | STD DEV |
| Autoevaluación                    | 49,7                                | 4,7     |
| Número de evaluaciones de líderes | 13                                  |         |
| <b>MED:</b> Media                 | <b>STD DEV:</b> Desviación Estándar |         |

**NOTA:** Tabla elaborada con datos tomados de la aplicación de software IPL Scoring, Version 1.0 Copyright 2001 James Kouzes y Barry Posner. Publicado por Jossey – Bass / Pfeiffer.

Haciendo comparaciones de los resultados de la Tabla N° 1 con los valores presentados en la Tabla N° 2, se detecta que en ambas resulta como práctica con una frecuencia de uso más baja por parte de los líderes: *Inspirar una visión compartida*. Por otra parte, en la Tabla N° 1 la práctica de liderazgo más utilizada es la de *habilitar a otros para actuar*, mientras que en el colectivo investigado en este estudio (Tabla N° 2) se destaca como práctica de mayor uso, *Brindar aliento*.

En la tabla N° 2 se observa que los trece (13) sujetos que conforman el colectivo investigado, de acuerdo a la media y desviaciones estándar de cada una de las prácticas; demostraron una mayor inclinación en el uso de la práctica de liderazgo “Animar el Corazón” (también denominada “Brindar Aliento”), seguida de “Modelar el Camino” o “Servir de Modelo”, “Permitir actuar a Otros” o “Habilitar a otros para Actuar” y, “Desafiar el Proceso”, siendo considerada la práctica: “Inspirar una Visión Compartida” como la de menos uso frecuente en el colectivo estudiado.

Los resultados de la Tabla N° 1 y N° 2 evidencian diferencias en cuanto al uso de las prácticas de liderazgo. Sin embargo, los autores Kouzes y Posner (1997, 2001b) argumentan al igual que otros investigadores que han utilizado el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), que no existen respuestas universales acerca de cuál práctica es mejor que otra. Kouzes y Posner (2001b), afirman que “el uso frecuente como una persona se comporte consistentemente, de la forma tal cual es descrita en el IPL, ésta será percibida por otras personas como un líder eficaz” (p. 26).

Las personas que con frecuencia demuestran este tipo de comportamientos son vistas como aquellos que de acuerdo a los resultados de las investigaciones de Kouzes y Posner (2001b, p.26):

- “Logran más efectividad en alcanzar los resultados de lo que el cargo exige.
- Obtienen más éxito cuando deben representar ante sus jefes, sus unidades respectivas.
- Crean equipos de trabajo de alto desempeño.
- Logran mayor compromiso y lealtad.
- Incrementan altos niveles de motivación y deseos por trabajar con esfuerzo extra.
- Logran disminuir los niveles de rotación, ausentismo y desinterés.
- Poseen altos niveles de credibilidad personal.”

Efectuando un análisis del IPL – USTED en cuanto a perfiles individuales de las calificaciones acumulativas de los trece (13) encuestados, se pudo evidenciar lo siguiente:

**Tabla N° 3**  
**IPL – USTED. Perfiles individuales de calificaciones acumulativas.**

| Sujetos | Desafiar el proceso | Inspirar una visión compartida | Habilitar a otros para actuar | Servir de modelo | Brindar aliento |
|---------|---------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------|
| 1       | 46                  | 44                             | 49                            | 48               | 46              |
| 2       | 47                  | 47                             | 49                            | 54               | 59              |
| 3       | 40                  | 34                             | 42                            | 52               | 54              |
| 4       | 36                  | 40                             | 46                            | 46               | 45              |
| 5       | 50                  | 44                             | 48                            | 40               | 49              |
| 6       | 39                  | 34                             | 45                            | 43               | 47              |
| 7       | 34                  | 48                             | 46                            | 46               | 52              |
| 8       | 32                  | 27                             | 35                            | 30               | 40              |
| 9       | 44                  | 36                             | 54                            | 51               | 51              |
| 10      | 46                  | 33                             | 51                            | 52               | 53              |
| 11      | 39                  | 45                             | 48                            | 54               | 52              |
| 12      | 49                  | 42                             | 47                            | 48               | 46              |
| 13      | 46                  | 43                             | 50                            | 50               | 52              |

Fuente: Autores (2003)

Frecuencia de uso más baja. Frecuencia de uso más

**Nota:** para el análisis de los valores presentados en esta tabla, es importante considerar que cada Práctica de Liderazgo tiene un puntaje de sesenta (60) por participante; considerando que son seis (06) ítems por cada práctica de liderazgo y que la escala de respuesta para cada ítem del Inventario de Práctica de Liderazgo (IPL–“USTED”) va desde 1 a 10.

De los resultados presentados en la Tabla N° 3 se deriva que el 69,23% de los encuestados, es decir, en nueve (9) de ellos, se identificó la práctica “inspirar una visión compartida”, como la práctica con frecuencia de uso más baja.

Cuando se hace un análisis con el fin de identificar conductas de liderazgo, surgen a menudo preguntas tales como las que proponen Kouzes y Posner (2001b): “¿En cuál práctica obtiene el puntaje más alto? ¿En el segundo? ¿El tercero? ¿El cuarto? ¿El quinto?” (p.37). Estos puntajes indican áreas en las que el líder considera como sus fortalezas, y otros en los cuales podría considerar como proceso de mejora, a través de un plan de desarrollo.

En atención a los planteamientos expuestos, los líderes deben crear ambientes flexibles de trabajo que permitan el surgimiento de la creatividad y la innovación, de manera tal que, esos “sueños” sirvan del estímulo necesario que requieren las organizaciones para que sus miembros se sientan motivados a ser, más competitivos y al mismo tiempo seguros y dispuestos a enfrentar los retos en la búsqueda de soluciones novedosas y con alto valor agregado.

## CONCLUSIONES

La fundamentación teórica – práctica planteada por los autores Jim Kouzes y Barry Posner (1997, 2001b), en cuanto a la identificación de las cinco prácticas de liderazgo: Desafiar el Proceso, Inspirar una visión Compartida, Permitir Actuar a Otros, Modelar el Camino y Animar el Corazón; y el desarrollo de y uso del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) representa una contribución importante a la gran variedad de teorías e investigaciones que se viene realizando en esta disciplina.

Uno de los hallazgos de estos autores, reside precisamente en que el uso de estas cinco prácticas de liderazgo, están directamente relacionadas con un liderazgo exitoso. En relación al estudio de campo desarrollado en esta investigación, se destacan las siguientes conclusiones:

Entre las características profesionales de los gerentes y supervisores que participaron en el estudio, pertenecen al área de Mercadeo Y Ventas, predominantemente sexo masculino, siendo un personal joven con edad promedio de 26 años, con un tiempo de servicio promedio menor a dos años, con responsabilidad de personal a su cargo, todos de nacionalidad venezolana y nivel educativo universitario.

Con respecto a la identificación de las Prácticas del Liderazgo en los gerentes y supervisores objeto de estudio; se destacan las siguientes conclusiones:

Se identificó que la práctica de liderazgo que ocupa el primer lugar como aquella conducta de los líderes, usada con mayor frecuencia, es *Brindar Aliento*; y continúan según orden de frecuencia de uso, las prácticas *Servir de Modelo*, *Habilitar a otros para Actuar* y *Desafiar el Proceso*; resultando como la práctica menos usada por los líderes estudiados: *Inspirar una Visión Compartida*.

Con respecto a la última práctica señalada, los resultados de la presente investigación coinciden con resultados de estudios de Kouzes y Posner (1997). Sin embargo, en cuanto a la práctica de liderazgo que se identifica como la más usada por los gerentes y supervisores objeto de estudio, no coincide con la práctica del liderazgo, que generalmente ocupa el lugar de conducta de liderazgo más utilizada por los líderes, según estudios de Kouzes y Posner (1997), la cual es: *Habilitar a Otros para Actuar*.

A pesar de existir esta diferencia, no significa que son inadecuados los resultados obtenidos en esta investigación. Kouzes y Posner consideran que no existen respuestas universales, en cuanto a cuál práctica de liderazgo es mejor que otra. En tal sentido, las cinco prácticas en conjunto contribuyen al desarrollo de un liderazgo exitoso y otro aspecto resaltante es que el identificar las prácticas o conductas desarrolladas por los líderes, conllevan al logro de cosas extraordinarias en situaciones comunes de la vida y/o el ámbito laboral; en virtud de que la determinación de las prácticas del

liderazgo utilizadas o desarrolladas por los líderes, es el punto de partida que permitirá desarrollar las capacidades y habilidades requeridas para un liderazgo ejemplar y que puede ser ejecutado por hombres y mujeres comunes, que ocupan o no cargos gerenciales y de supervisión; pero que dentro de su contexto deban desarrollar la capacidad de liderazgo: *movilizar a otros para solucionar problemas y lograr cosas extraordinarias.*

## REFERENCIAS

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.* (3era ed). Caracas: Episteme, Oriol Ediciones.

Alves, C. (2000). *El Nuevo Liderazgo. El gran Talón de Aquiles para la Gerencia del Conocimiento.* Revista ANRI. Recursos Humanos: Prioridad del Nuevo Milenio, 7 (Año 2),11-12.

Davenport, Th. (1999). *Capital Humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las personas.* España: Gestión 2000.

El Nacional (2002, agosto 04). *Mal humor en la Empresa. La Crisis es Traslada a los Empleados y Atenta contra el Clima Laboral.* Consultado Octubre 23, 2003, de <http://www.elnacional.com>

Gil'Adi, D. (1992). *El Líder es el gran Movilizador de los Recursos Administrativos.* Revista Enlace Químico, No. 2, 27-32.

Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El Desafío del Liderazgo.* España: Granica.

Kouzes, J. y Posner, B. (2001a): *IPL Scoring Version 1.0.* USA: Published by Jossey –Bass /Pfeiffer. Software Development: Brian Mountford y Elly King. CD-ROM

Kouzes, J. y Posner, B. (2001b). *Leadership Practices Inventory (LPI). Facilitator's guide.* Revised Second Edition . USA: Jossey-Bass Pfeiffer.

Poriet, Y. y Zamora, A. (1996): *Reflexiones sobre las Teorías del Liderazgo.* Trabajo de Ascenso para optar a las categorías de Profesor agregado y asistente en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. (No publicado).

Poriet, Y. y Zamora, A. (2002): *Papel de los Líderes y Nuevas Tendencias del Liderazgo en el Siglo XXI.* Trabajo de Ascenso para optar a las categorías de profesor asociado y agregado en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. (No publicado).

Wright. P., Dyer, L. y Takla, M. (2000). *Nuevos Desafíos de la Gerencia Estratégica de Recursos Humanos. Creatividad, agilidad y acción.* Venezuela: IESA.