

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SUS ENFOQUES GERENCIALES

Por: Ramírez, Marbelis y Suárez, Carlos

marbelishr@yahoo.com; carsua@yahoo.com.

Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Escuela de Sociología. Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos (CESA)

RESUMEN: Esta ponencia es el producto de una investigación que tuvo como objetivo explicar los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Para ello se estudiaron un cuerpo de teorías referidas a los estilos de liderazgo y la gerencia, de un grupo seleccionado de autores contemporáneos. Metodológicamente la investigación fue de tipo documental, para lo cual se aplicaron reglas y procedimientos intelectuales propios del método científico. Las técnicas utilizadas fueron la observación documental y el análisis de los documentos, y el instrumento utilizado fue la ficha bibliográfica que permitieron realizar una aproximación teórico-metodológica de las variables de estudio para entender el papel que juegan los líderes y gerentes en las metas propuestas en cualquier organización. Los resultados de esta investigación se pueden observar en el análisis de los objetivos propuestos. Así se estableció que un estilo de liderazgo corresponde a un tipo específico de gerente, es decir, existe una relación intrínseca entre estilo de liderazgo y gerencia.

Palabras clave: Liderazgo, gerencia.

ABSTRACT: This communication is the product of an investigation that it had like objective to explain the managerial styles of leadership and their approaches. For it they studied a body of theories referred to the styles of leadership and the management, of a selected group of contemporary authors. Methodologically the investigation was of documentary type, for which to rules and own intellectual procedures of the scientific method were applied. The used techniques were the documentary observation and the analysis of documents, and the used instrument was the bibliographical card that allowed to make a theoretical-methodologic approach of the study variables to understand the paper which the leaders and managers in the propose goals in any organization play. The results of this investigation can be observed in the proposed target analysis. Thus one settled down that a leadership style corresponds to a specific type of manager, is to say, exists an intrinsic relation between leadership style and management.

Key words: Leadership, management.

Recibido: 4-5-2007 / Aceptado: 2-7-2007

Introducción

El reconocimiento y la atención que se está generando en torno al recurso humano y su administración en la actualidad, está adquiriendo importancia en las organizaciones. Eso hace necesario la existencia de un liderazgo altamente eficiente que pueda asegurar condiciones favorables de trabajo que garanticen el logro de los objetivos de las empresas.

En este orden de ideas las organizaciones en el contexto global han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno. El rendimiento humano es indispensable para el funcionamiento de una organización, por ello las acciones del líder deben estar dirigidas específicamente a la gestión de los recursos humanos como una estrategia fundamental para el éxito.

Un gerente debe ser un líder. Un ser capaz de usar las técnicas administrativas para lograr las metas de la organización. Un gerente líder debe tener la habilidad de resolver problemas en el menor tiempo posible y en diferentes circunstancias, además de conocer los rasgos de la planificación estratégica situacional, para poder actuar acertadamente.

El gerente líder es sólo líder, sí solo sí, tiene seguidores. Es decir, si el grupo humano al que dirige lo reconoce como tal. Sí ellos creen en él aceptarán ser dirigidos, lo cual genera una fluidez laboral en la que el líder podrá organizar y asignar tareas que serán realizadas con eficiencia y eficacia. Sin embargo, es importante acotar que cuando se trabaja con personas se debe atender el desarrollo del individuo como un todo, ya que éste es un ser con capacidades y potencialidades que deben ser estimulados. Por las razones antes expuestas, en la investigación realizada se buscó explicar la relación entre los estilos de liderazgo y los enfoques gerenciales desde una perspectiva teórico-metodológica, para develar los matices significativos e interrelaciones que se encuentran implícitos en ambos conceptos, que en muchas ocasiones explican el por qué en algunas organizaciones el «éxito de hoy se convierte rápidamente en el fracaso del mañana».

Desde el punto de vista teórico se sistematizaron un cuerpo de teorías sobre el liderazgo y la gerencia, tomando como referencia modelos de autores como Fiedler, Hersey y Blanchard y Robbins, entre otros, que pueden llenar vacíos conceptuales de otros estudios, discernir las diferencias entre estos conceptos y la manera como se interrelacionan en las empresas, de manera que se puedan detectar las fortalezas y debilidades que se presentan en muchas de las organizaciones modernas.

Metodológicamente la investigación se basó en una búsqueda y tratamiento de la información documental, aplicando un plan de trabajo en el cual se utilizaron como técnicas de recolección la observación y el análisis de documentos para crear conocimientos sobre las variables de estudio. De igual forma, se registraron y organizaron los datos obtenidos con procedimientos como el análisis, la síntesis, el pensar reflexivo y lógico que facilitaron la comprensión de los significados mas complejos partiendo de los mas simples; lo cual permitió elaborar bases teóricas sólidas para dar respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué diferencias existen entre liderazgo y gerencia?
- ¿El liderazgo debe ser un requerimiento de la alta y media gerencia para guiar a los miembros que operacionalizan los procesos de una organización?
- ¿La gerencia y el liderazgo pueden combinarse para el logro de las metas en las organizaciones?.

Las respuestas a estas interrogantes determinan la pertinencia de la sociología como disciplina en el ámbito de las organizaciones, ya que el sociólogo prestaría el servicio de asesoría y consulta en el contexto organizacional; propiciando procesos como la toma de decisiones, manejo de conflictos, formación de equipos, calidad de servicios, entre otros, generándose así un proceso que conduce a la consecución de los planes estratégicos y operativos de la organizaciones, sin olvidar el desarrollo óptimo del individuo.

Así el propósito de esta ponencia es exponer la relación existente entre los estilos de liderazgo y los enfoques gerenciales desde un punto de vista teórico-metodológico, a través del análisis de las bases teóricas que sustentan el estudio del liderazgo y la gerencia, por lo que se estructuró la ponencia de la siguiente manera:

- Los aspectos generales que presentan el liderazgo y la gerencia, a través de la revisión bibliográfica y hemerográfica que se realizó para ello.
- Respuestas a las preguntas de investigación que se realizaron; y por último.
- Las Conclusiones generales que se desprenden del estudio realizado.

1.-CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL LIDERAZGO Y LA GERENCIA:

En el contexto global en las últimas tres décadas las organizaciones públicas y privadas han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno ligadas al mercado de trabajo, mercado de la producción, tecnología y políticas gubernamentales, que inducen a los empresarios a adelantar o reajustar sus estrategias con el objetivo de generar respuestas a corto, mediano y largo plazo, para responder adecuadamente a las demandas internas y externas a las que son sometidas.

Para contrarrestar esta situación se han desarrollado diferentes enfoques de pensamiento en el campo de la administración, conducentes a estudiar el comportamiento de las organizaciones a partir de una serie de elementos referidos al cumplimiento de objetivos y al logro de resultados que involucran tareas, individuos y equipos. De esta manera, las empresas deben asumir y combinar estrategias que las orienten hacia la calidad, reducción de costos y un mercado diversificado, entre otros, que muestren una gran capacidad de innovación.

En los nuevos planteamientos gerenciales no es factible la idea de la empresa que mide y controla a sus miembros para imponer comportamientos predecibles que inhiben la creatividad e iniciativa de éstos, que asegure el aumento de la productividad y rentabilidad

a corto plazo. Esa noción de organización como un todo que los gerentes hacían funcionar, desarrollada entre 1905 y 1917 con Frederick Taylor, comienza a decaer y da paso a otros estudios que relacionan la gerencia con el liderazgo, creando así una serie de teorías que plantean la necesidad de clarificar los elementos implícitos en estos dos conceptos, necesarios para el buen funcionamiento de cualquier organización. Las nuevas teorías gerenciales exponen la necesidad de que las organizaciones interactúen con y en el entorno para transformarlo a través de la toma de decisiones descentralizada, la delegación de poder sin evitar la responsabilidad y la información y conocimientos compartidos que permitirán desarrollar liderazgos con mayor capacidad de generar y administrar cambios (Carrasco, 1999); por lo tanto la empresa será un centro de orientación y dirección estratégica que debe abrir múltiples caminos con estrategias viables y propositivas.

En América Latina la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, han influido para promover nuevas tendencias organizacionales en las cuales el punto clave de las empresas exitosas debe ser el administrar con las personas, ya que éstas son agentes activos y proactivos, que no sólo tienen habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales (Chiavenato, 2000). El logro de este objetivo sugiere la preparación de gerentes con capacidades profesionales suficientes como para convertirse en agentes de cambio que dirigen los recursos organizacionales de manera eficiente y eficaz hacia el logro de metas comunes.

De esta manera el gerente se convierte en el elemento dinámico de las empresas, para que puedan producir eficaz y eficientemente, convirtiendo las acciones individuales en acciones organizacionales que puedan responder a los objetivos declarados por la empresa y no a los objetivos de sus miembros declarar, de acuerdo a sus inquietudes individuales específicas. Así, la mentalidad gerencial cambia para inculcar la noción de gerentes como líderes, cuyo propósito fundamental no es controlar sino estimular a las personas para asumir iniciativas y riesgos y respaldarlos cuando fallan (Adair, 1990).

Lo anteriormente expuesto puede llevar a concluir que aquella persona que por sus características particulares le es fácil estar cerca de su gente, conoce sus expectativas en el trabajo, delega y genera espíritu de compromiso, tiene los méritos necesarios para ser un excelente gerente. Sin embargo, éste no será un líder mientras su personalidad y carácter, su conocimiento y destreza para realizar las funciones de liderazgo, no sean reconocidas y aceptadas por las demás personas involucradas en su gestión (Adair, 1990).

La relación entre liderazgo y gerencia y la evolución que estos conceptos han tenido por el constante clima de competencia internacional e incertidumbre a los que se enfrentan la industria y el comercio, han llevado a las empresas a redefinir su visión, misión, objetivos, estructura, procesos y producción sobre la base de que tanto el liderazgo como la gerencia tienen un terreno común que es necesario considerar para tomar decisiones adecuadas en situaciones determinadas. Las organizaciones demandan de una nueva generación de gerentes que tengan capacidad para retar los procesos, inspiración para compartir una visión, así como capacitar a otros para la acción (Carrasco, 1999).

La gerencia y el liderazgo no parecen ser conceptos «puros», aunque en muchas oportunidades se superponen en áreas como la industria y el comercio. El primero, tiene elementos como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás que no son rasgos que se distinguen en la gerencia. Por el contrario la gerencia cree en los sistemas y los aplica, cree en el método científico, dándole énfasis a la planeación, el seguimiento, control y hace hincapié en la buena administración (Adair, 1990:109). De allí que los miembros de las organizaciones hoy en día promuevan procesos dinámicos, en los cuales la gerencia y el liderazgo se perciben como un conjunto de características relacionadas que proveen dirección y coordinación para así obtener mayores y mejores esfuerzos de acción de grupos en aras de lograr los objetivos, visión, misión y metas declarados por la empresa, a fin de responder rápidamente a los cambios internos y externos.

A medida que avanza el siglo XXI la necesidad de una competencia en mercados discontinuos, unida a cambios constantes y complejos se hace mas evidente. La gerencia y el liderazgo deben unir sus caminos para conquistar nuevos terrenos y hacer de la empresa un centro de decisión y orientación estratégica (López, 2003), que asegure la viabilidad de ésta en contextos dinámicamente competitivos.

La discusión actual se centra en saber si se deben desarrollar liderazgos desde todas las áreas y departamentos que componen una empresa o si, por el contrario, la dirección y sus relaciones con los subordinados deben ejercerse unilateralmente. Se hace muy común, en la alta y media gerencia que los profesionales no saben qué hacer con el poder de dirección que deben ejercer sobre los miembros de una organización; de igual forma, existen líderes que no tienen las herramientas administrativas suficientes como para conducir a sus equipos en la dirección correcta; por esta razón, el líder debería poder formular estrategias y tomar decisiones que resuelvan problemas.

El deber ser de la gerencia en el mundo moderno de los negocios es el de conseguir suficiente cooperación y trabajo de equipo en la organización, de modo que las energías y los recursos personales de los directivos, supervisores y subordinados no se pierdan en esfuerzos inútiles, sino que sirvan eficientemente al logro de los objetivos y metas de las empresas. De allí la importancia de estudiar las relaciones que se establecen mediante la interacción del gerente como líder hacia sus subordinados, constituyéndose éste en un aporte significativo para los cambios y transformaciones futuras en la organizaciones.

Liderazgo y gerencia no son conceptos iguales, pero deben ir juntos, de tal forma que ofrezcan patrones diferentes de cómo podría ser el futuro, así como nuevas formas de dirigir y hacer negocios ya que los «méritos» para ser un buen gerente o líder no se ganan con una fase de entrenamiento, un cambio de actitud o porque es «natural» tener ciertas características que lo distinguen de otros. Estos conceptos involucran a otras personas, por lo tanto, los seguidores buscan en el gerente-líder o en el líder-gerente capacidades y habilidades que puedan generar respuestas en el momento adecuado, acciones específicas

para tomar decisiones y resolver problemas, además de crear una visión de lo que la organización debe ser a fin de dirigirla en ese sentido, introduciendo los cambios que sean necesarios hacer.

En la sociedad moderna el liderazgo tiene características que implican cambio, sentido de dirección, trabajo de equipo, inspiración, ejemplo y aceptación de parte de los demás; las cuales son relevantes para la gerencia a todos los niveles (Adair, 1990). Por tal razón éste se convierte en una parte importante de la gerencia que ha llevado a tratar de definir su naturaleza desde varios puntos de vista; de allí que existan muchos autores que lo conceptualizan como «proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos» (Davis y Newstrom, 2002) o como el «proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo» (Stoner y Freeman, 1995).

Las definiciones anteriores llevan consigo algunos elementos que se deben considerar, para comprender el campo que ocupa el liderazgo, tales como: primero que involucra a otras personas, que pueden ser empleados o seguidores los cuales dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder ayudan a definir la posición de este y permiten que transcurra el proceso del liderazgo a través de la confrontación constructiva de ideas, valores y acciones y la no competencia por ser el centro de atención. Así mismo, un líder debe ser capaz de relacionarse efectivamente hacia arriba y hacia abajo, ya que así como supervisan a sus subordinados, deben ser validados por sus superiores (Davis y Newstrom, 2002).

El segundo elemento es la distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los segundos no carecen de poder, dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras, pero por regla general el líder tendrá mas poder y debe tener la capacidad de saber usar sus diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores. En este punto se unen tres variables que se afectan mutuamente en la determinación del comportamiento de un liderazgo apropiado: líder, seguidores y situaciones.

La tarea del líder será entonces reconocer la situación en la cual debe ejercer o no presión sobre el grupo; ser directivo, controlador, postergar decisiones, entre otras. Es decir, actuar de manera consciente dependiendo de la situación en la que se encuentre y utilizando las habilidades técnicas y humanas con las que cuenta.

Con respecto a la Gerencia como concepto se comienzan a discutir teórica y metodológicamente los modelos gerenciales que existían a mediados del siglo XIX con miras a establecer jerarquías directivas profesionales que manejarán de manera eficiente las unidades operativas en las empresas. Es así como «la mano visible de la gerencia directiva sustituyó a la mano invisible de las fuerzas del mercado» (López: 2003.407) haciendo que la empresa dependa de los individuos que guían sus actividades. Sobre los mandos gerenciales altos y medios recaerá la responsabilidad fundamental de dirección, porque son ellos los que asumen e implementan decisiones estratégicas orientadas a garantizar la permanencia y rentabilidad de la empresa (Chadler: 1987.8, citado por López, 2003:408).

De allí entonces que se conceptualice a la gerencia como un proceso mediante el cual se usan adecuadas y eficientes los recursos, es decir, la gerencia implica buena administración, eficiente y efectiva de todos los recursos que tiene una organización. (Adair, 1990) por su parte, Robbins (2004) plantea que los gerentes hacen cosas a través de otras personas, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir las metas y objetivos trazados en las empresas.

Ahora bien, ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria? Esta pregunta define una parte de la naturaleza de la gerencia, ya que ésta puede ser responsable del éxito o fracaso de una organización, siempre y cuando exista un grupo de personas que subordinen, hasta cierto punto, sus deseos individuales, para alcanzar las metas del grupo y es allí donde el gerente debe tener poder de dirección, liderazgo y coordinación de esfuerzos para que las acciones del grupo se lleven a feliz término.

2.- DESARROLLO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

Diferencias entre liderazgo y gerencia:

El liderazgo tiene connotaciones distintas que no se encuentran en la gerencia, ya que implica sentido de dirección, trabajo de equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás. Cinco características que están muy relacionadas con el cambio que todo líder quiere generar en el contexto en el cual le corresponda interactuar.

El líder es esencial para inspirar a las otras personas, motivarlas a lograr los objetivos que se propongan a través de la conducción en las tareas comunes, porque de esta forma no sólo se colocará al frente del grupo sino que también logrará tener los méritos suficientes para ser aceptado por los demás. Por lo tanto la esencia del liderazgo es la influencia sobre sus seguidores, es el poder que pueda ejercer sobre ellos a partir de cómo es percibido.

Lo anterior indica que el líder es el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes y creatividad, pero también le ofrece a sus seguidores un liderazgo moral con el cual los concientiza a tener valores que respetar al momento de tomar decisiones que involucren a otras personas. Esta conducta le puede dar mayor fuerza de arrastre al líder para mover a las personas en la dirección del cambio que él desea obtener.

Si se analiza por sí solo el concepto de gerencia, se observa que se diferencia del liderazgo porque el primero hace énfasis en la planeación, seguimiento y control. El gerente puede ser en algunos momentos mecanicista, poco creativo y muy controlador; puede llegar a motivar pero lo hace a través de recompensas y castigos o de la manipulación. Los líderes por el contrario inspiran confianza y generan compromisos con las tareas y objetivos de la organización o del grupo que lidera.

El buen gerente implica ser un buen administrador de los recursos materiales, de las finanzas de una empresa. El recurso humano necesita más que un buen administrador, ya que las personas requieren de inspiración; los empleados no sólo trabajan a través de

cronogramas, métodos y cálculos precisos, sino también del entusiasmo y la energía que se pueda generar en equipo.

Como se puede observar estos conceptos: liderazgo y gerencia tienen diferencias esenciales que en los actuales momentos, dado los cambios que se están dando en el mundo industrial y comercial se hace necesario que se fundan para dar cabida a un gerente-líder que pueda dirigir las nuevas organizaciones con el propósito de adaptarlas a los cambios y a la incertidumbre de los mercados.

El liderazgo como un requerimiento de la alta y media gerencia para guiar a los miembros que operacionalizan los procesos de una organización:

El liderazgo como capacidad para conducir y guiar a otros es necesario que esté presente en los gerentes que ocupan niveles medios y altos en una empresa. Esta afirmación se hace al observar que existen factores que inciden decisivamente en el buen funcionamiento de las organizaciones. Entre esos se encuentran la manera cómo los miembros se relacionan, intercambian juicios y se enfrentan a las diferentes situaciones laborales del día a día.

El poder de dirección que exhibe un gerente tanto en la alta o media gerencia, se corresponderá con un estilo de liderazgo determinado. Lo ideal sería que los gerentes conformen un equipo afectivo con espacios libres para el florecimiento y la viabilidad de las ideas, comprometiendo su adaptabilidad al entorno interno y externo de la organización.

Los gerentes altos y medios que requieren las nuevas organizaciones serán aquellos directivos que posean perfiles diferentes, en lo cuales la manera de relacionarse con los demás tiene que partir de modalidades donde la confianza y el reconocimiento ante «su gente» aparezcan con suficiente claridad para que puedan ejecutar con fluidez las tareas organizacionales.

La gerencia y el liderazgo como actividades que pueden combinarse para el logro de las metas en las organizaciones:

En este punto se debe entender que la necesidad de un gerente – líder o un líder – gerente para cualquier organización, en los actuales momentos, es perentoria. La gerencia y el liderazgo son conceptos que suelen estar separados para poder diferenciarlos, sin embargo, existe un área común en la cual se encuentran y actúan.

Tanto la gerencia como el liderazgo según las teorías revisadas, se refieren al cumplimiento de objetivos; pero sus características, que en algunos momentos los diferencian, se combinan y produce una fusión que hace a la persona poseer: personalidad y visión, combinados con manejo de cronogramas y rutinas.

El liderazgo y la gerencia deben ir juntos si se quiere mantener el funcionamiento eficiente de una organización. No debe existir temor ante el cambio que trae consigo el liderazgo, porque éste es la expresión de la capacidad de acción de un gerente para responder de manera más efectiva a los desafíos que le impone el entorno tanto interno como externo;

las cualidades de un gerente con un liderazgo definido, emerge como un proceso que crece con la experiencia, conocimiento y comprensión de los papeles, valores y necesidades de los otros.

De allí que en los actuales momentos las organizaciones demanden de un líder que dirija sus acciones a través de una serie de transformaciones humanas en los valores y en la visión de sus seguidores. Este líder debe ser un gerente con un alto grado de convicción, determinación y energía para llevar a cabo los cambios estratégicos necesarios, propuestos en las empresas del futuro; la meta consiste en ir inmediatamente a lograr fácilmente los objetivos definidos de manera gradual.

El estilo que tome el líder hace al gerente; de allí la importancia del sociólogo en ésta área, ya que éste se convierte en un líder de acciones dirigidas a desarrollar capacidades y potencialidades, además de estimular la creación e innovación del individuo para tomar decisiones adecuadas de acuerdo a los valores, intereses y necesidades que maneje el equipo o grupo de personas en el cual esté inmerso.

Conclusiones

- Las organizaciones en virtud de mantener altos niveles de eficacia y eficiencia requieren la fusión de la figura del líder y del gerente. No pueden seguir separados porque la dinámica económica impuesta por la globalización exige ver a la empresa como un todo que muestre un alto rendimiento con el mínimo de pérdidas.
- La figura del líder – gerente hace inevitable la fusión de estilos de liderazgo y de los enfoques gerenciales. Ambos aspectos deben estudiarse con una visión vinculante porque la tendencia laboral amerita que se combinen actitud, personalidad con habilidades para elaborar tareas y controlar procesos administrativos.
- El gerente debe ser capacitado para que cumpla la doble función de gerenciar y liderizar a un grupo humano aprovechando al máximo los recursos de la organización. Con la finalidad de lograr los objetivos y metas de la organización y del grupo de seguidores. Eso podrá elevar el rendimiento de la empresa.

Lista de Referencias

Abreu, Manuela y Cañedo, Rubén (1998). *Gerencia total de la calidad en las organizaciones*. ACIMED 6(2) PP 79-92.

Adair, John. (1990). *Líderes, no jefes. Guía y oriente su equipo hacia el éxito*. Colombia: editorial Legis.

Alfonso, Siliceo y otros. (2001). *Paradigma del liderazgo*. México. McGraw-Hill.

Álvarez De Mond, Santiago y otros (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. España-McGraw-Hill.

- Barnes, Tony. (2000). *Cómo lograr un liderazgo exitoso. Guía su organización hacia el mejor futuro*. Colombia. Editorial. Kimpres
- Blanco, Neligia. (2004). *Marco operativo metodológico de la investigación. Manual de apoyo técnico*. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Sociología.
- Carrasco, Juan. (1999). *Líderes para el próximo siglo*. Revista venezolana de gerencia. Año 4 (N° 8) PP 101-107.
- Castejón, Heriberta y Zamora Maigualida. (2001). *Diseño de programas y servicios en orientación*. Ediciones Astodatas, S.A. Maracaibo, Venezuela.
- Colunga. (1996). *Organización y administración*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericano.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición. Colombia. Editorial Namos.
- Davis, Keith y Newstron, John. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. Undécima edición. México. Litográfica Ingramex.
- Dess, Gregory y Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. España. McGraw-Hill.
- De Pree, Max. (1993). *El auténtico liderazgo*. Caracas. Javier Vergara editor. S.A.
- Drucker, Peter (2000). *El Management del siglo XXI. Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Primera Edición. España: Hurope S.L.
- Freeman, Edward. (1995). *Administración*. México Prentice hall hispanoamericana.
- Hernández, Sampieri, Fernández, C, Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3era edición. México. McGraw-Hill.
- Hurtado De Barrera, Jacqueline. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación. Un acercamiento desde la investigación holística*. Caracas. Quirón ediciones.
- López Pino, Carmen. (2003). *Las relaciones laborales vistas a través de las opciones estratégicas de los actores*. Revista venezolana de gerencia. Año 8 (N° 23) PP 96-427.
- Navarro y Villalobos (s/f). *Investigación Cualitativa*. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Ediciones de la Universidad del Zulia (Ediluz).
- Mc Farland. L, Senn, Larry y Childress, J. (2000). *Liderazgo para el siglo XXI. Diálogo con cien líderes destacados*. Colombia. Editorial. Namos.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México. Pearson educación.

Stoner, James y Freeman, Edward. (1996). *Administración*. Editorial Prentice Hall México.
www.ayudantia.c.l. Título: *Gerencia y Liderazgo*. Autor: Luis Manuel Carapaica Gil. Junio 2006.

www.degerencia.com. Título: *Dirigir o Liderar*. Autor: Alexis Colina. Junio 2006.

www.monografias.com. Título: *¿Por qué tenemos que cambiar?*. Impactos en los enfoques Gerenciales. Junio 2006.