



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
CAMPUS BARBULA
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MENCIÓN GERENCIA**

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE PASTEURIZADOS
DEL ESTADO CARABOBO**

Autora:

Henriquez, Leinda

**Trabajo de grado presentado para optar al título de
Magister en Administración de Empresas mención Gerencia**

Bárbula, Mayo de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
CAMPUS BARBULA
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MENCIÓN GERENCIA**

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE PASTEURIZADOS
DEL ESTADO CARABOBO**

Bárbula, Mayo de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
CAMPUS BARBULA
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MENCIÓN GERENCIA**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE PASTEURIZADOS
DEL ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Ero Del Canto

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría de Administración de empresas mención Gerencia Por:

Ero Del Canto
C.I.: V-16.245.882

Bárbula, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
CAMPUS BARBULA
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MENCIÓN GERENCIA

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE PASTEURIZADOS DEL ESTADO CARABOBO”**, Presentado por la ciudadana: **Henriquez R., Leinda D.** Titular de la Cédula de Identidad N° V **18.085.254**. Para optar al Título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Mayo de 2015

Dedicatoria

A **Dios** por darme salud, fuerza, bienestar, sabiduría, y entendimiento para el logro de otra meta en mi vida, en este caso para alcanzar el título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia.

A **mi madre, Yajaira Romero** primeramente por darme la vida, por enseñarme la responsabilidad, los valores, por estar siempre a mi lado en todo momento, por tu constante esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional a lo largo de mi vida y en alcanzar otra meta más, por siempre estar ahí y por el amor incondicional que he recibido de tu parte.

A **la memoria de mis abuelas María Luisa Padrón Evans y Georgina Henríquez**, que desde el cielo se encuentran cuidándome y guiándome, gracias por todo, especialmente lo dedico a mi abuela María, por enseñarme a luchar y que con esfuerzo y dedicación todo se logra, tu recuerdo permanecerá por siempre en mi corazón abuela querida.

A **mi abuelo Sixto Romero**, porque me enseñó a estudiar duro para conseguir mis metas formando parte de mi crecimiento académico, por siempre estar pendiente de mí y cuidándonos.

A **mis hermanos Sara Romero y José Daniel Henríquez Santana**, quienes a pesar del tiempo y las distancias siempre han estado presentes.

A **mis familiares y amigos**, en especial a **Marialejandra Salvatierra** quienes me han brindado apoyo a lo largo del camino para la consecución del presente trabajo de grado.

A todos con mucho cariño, **Lcda., Leinda Henríquez.**

Agradecimientos

A **Dios**, por darme vida y la salud, permitiéndome el logro de otra meta.

Al profesor **Dr. Ero Del Canto**, por ser mi tutor académico, brindándome su orientación y apoyo durante la realización de la presente investigación.

A la profesora **Dra. Carmen Hernández**, mi asesora académica, por su orientación y apoyo brindado durante la realización de la presente investigación, haciendo posible la culminación de la misma.

A las empresas **Corporación Inlaca, C.A y Empresas Polar, C.A.**, quienes permitieron realizar la presente investigación en sus instalaciones.

A **mis compañeros de estudios**, con los cuales tuve la oportunidad de compartir 2 años de estudio, creando lazos de amistad y siempre apoyándonos mutuamente para lograr esta meta.

A **la Universidad de Carabobo y los profesores del área de postgrado**, quienes me hicieron posible adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y herramientas claves que me servirán para el crecimiento y desarrollo de mi vida profesional.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron a la consecución y logro de esta meta tan importante.

La Autora
Lcda. Leinda Henríquez.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
CAMPUS BARBULA
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MENCIÓN GERENCIA

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE PASTEURIZADOS
DEL ESTADO CARABOBO**

Autora: Henriquez, Leinda CI. V.- 18.085.254

Tutor: Dr. Ero Del Canto

Fecha: Mayo, 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un conjunto de estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad del sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo. En ese sentido se hizo una identificación del estilo de liderazgo ejercido por los gerentes de las empresas, de igual manera se diagnosticó la situación actual competitiva en las empresas objeto de estudio, ubicadas en la Zona Industrial Sur, del Estado Carabobo, a fin de determinar cuáles estrategias de liderazgo contribuyen a mejorar la competitividad del sector productivo de pasteurizados, logrando los objetivos planteados. En tal sentido, la investigación realizada es de tipo descriptiva, debido a que trata de describir en forma detallada los procesos e implicaciones del problema planteado, apoyado en una investigación de campo, en la revisión documental, así como de un estudio factible. Para recolectar la información se empleó la técnica de la encuesta y como Instrumento un cuestionario integrado por 31 ítems con alternativas de respuestas de gradación tipo likert con cinco (5) alternativas (Muy de Acuerdo-De acuerdo- Ni de acuerdo ni en desacuerdo- En desacuerdo – Muy en Desacuerdo). Las conclusiones del estudio están referidas a la necesidad que existe de llevar a cabo estrategias de liderazgo que permitan generar eficacia, eficiencia y fortalecer la gestión competitiva en la organización.

Palabras Claves: Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Competitividad.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
CAMPUS BARBULA
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MENCIÓN GERENCIA

**LEADERSHIP STRATEGIES THAT CONTRIBUTE TO IMPROVE
COMPETITIVENESS IN THE PRODUCTIVE SECTOR PASTEURIZED
OF THE CARABOBO STATE**

SUMMARY

The present research was to propose a set of object leadership strategies that contribute to improving the competitiveness of the productive sector of pasteurized of the Carabobo State. In that sense it was an identification of leadership styles by managers of the companies, just as the current competitive situation in the companies under study, located in the Industrial South Zone, Carabobo State, to determine leadership strategies which contribute to improving the competitiveness of the productive sector of pasteurized, achieving the objectives. In this regard, research is descriptive, because trying to describe in detail the processes and implications of the problem, leaning on a field investigation, a feasibility study and document review. To collect technical information from the survey instrument was used as a questionnaire consisting of 31 items with alternative answers Likert gradation with five (5) alternatives (Strongly Agree-De agree- Neither agree nor disagreed-In disagree - Strongly Disagree). The findings were referred to the need that exists to conduct leadership strategies that will generate efficiency, effectiveness and strengthen the competitive management in the organization.

Key words: Leadership, leadership styles, Competitiveness.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Cuadros	xii
Índice de Gráficos	xv
Introducción	xviii
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	20
Objetivos	24
Justificación	24
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	26
Bases Teóricas	29
Definición de Términos	47
 CAPÍTULO III	
Tipo y Nivel de Investigación	49
Diseño de la Investigación	50
Población y Muestra	51
Tamaño de la muestra	53
Técnicas de Recolección de Datos	56
Validación del Instrumento	57
Confiabilidad del Instrumento	58
Técnicas de análisis de resultados	60
Operacionalización de las variables	61

CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	63
CAPITULO V	
LA PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta	148
Justificación de la Propuesta	148
Objetivos de la Propuesta	149
Estructura de la Propuesta	151
Descripción de la Propuesta	164
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	172
LISTA DE REFERENCIAS	173
ANEXOS	176

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.	Pág.
1. Población de la Investigación	52
2. Muestras constituidas Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.	52
3. Relación del Coeficiente de Confiabilidad	59

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Operacionalización de las variables de la Investigación	61
2. Influencia, comunicación y logro de objetivos.	65
2.1 Influencia, comunicación y logro de objetivos.	66
2.2 Influencia, comunicación y logro de objetivos.	66
3. Directrices	68
3.1 Directrices	69
3.2 Directrices	69
4. Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.	70
4.1 Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.	71
4.2 Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.	71
5. Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.	73
5.1 Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.	74
5.2 Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.	74
6. Comportamiento, diferentes situaciones.	75
6.1 Comportamiento, diferentes situaciones.	76
6.2 Comportamiento, diferentes situaciones.	76
7. Inteligencia emocional del líder y seguidores.	77
7.1 Inteligencia emocional del líder y seguidores.	78
7.2 Inteligencia emocional del líder y seguidores.	78
8. Autoconocimiento.	80
8.1 Autoconocimiento.	81
8.2 Autoconocimiento.	81
9. Motivación	83
9.1 Motivación	84
9.2 Motivación	84
10. Empatía	86
10.1 Empatía	87
10.2 Empatía	87
11. Relaciones Sociales.	89
11.1 Relaciones Sociales.	90
11.2 Relaciones Sociales.	90
12. Claridad y Comunicación Eficiente.	91
12.1 Claridad y Comunicación Eficiente.	92

12.2 Claridad y Comunicación Eficiente.	92
13. Alinear prácticas.	94
13.1 Alinear prácticas.	95
13.2 Alinear prácticas.	95
14. Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.	97
14.1 Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.	98
14.2 Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.	98
15. Capacitación.	99
15.1 Capacitación.	100
15.2 Capacitación.	100
16. Confianza y Efectividad.	101
16.1 Confianza y Efectividad.	102
16.2 Confianza y Efectividad.	102
17. Beneficios	107
17.1 Beneficios	108
17.2 Beneficios	108
18. Procesos productivos, organizativos y de distribución.	110
18.1 Procesos productivos, organizativos y de distribución.	111
18.2 Procesos productivos, organizativos y de distribución.	111
19. Recursos Físicos	112
19.1 Recursos Físicos	113
19.2 Recursos Físicos	113
20. Infraestructura.	114
20.1 Infraestructura.	115
20.2 Infraestructura.	115
21. Capital	116
21.1 Capital	117
21.2 Capital	117
22. Conocimientos	118
22.1 Conocimientos	119
22.2 Conocimientos	119
23. Recursos Humanos	120
23.1 Recursos Humanos	121
23.2 Recursos Humanos	121
24. Eficiencia y efectividad	122
24.1 Eficiencia y efectividad	123
24.2 Eficiencia y efectividad	123
25. Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno	125
25.1 Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno	126

25.2 Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno	126
26. Mejora e Innovación	127
26.1 Mejora e Innovación	128
26.2 Mejora e Innovación	128
27. Tecnologías, insumos y productos complementarios	129
27.1 Tecnologías, insumos y productos complementarios	130
27.2 Tecnologías, insumos y productos complementarios	130
28. Contexto	132
28.1 Contexto	133
28.2 Contexto	133
29. Naturaleza	134
29.1 Naturaleza	135
29.2 Naturaleza	135
30. Misión, Visión, y Objetivos	136
30.1 Misión, Visión, y Objetivos	137
30.2 Misión, Visión, y Objetivos	137
31. Departamental	138
31.1 Departamental	139
31.2 Departamental	139
32. Comunicación interna	141
32.1 Comunicación interna	142
32.2 Comunicación interna	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pp.
1. Participación de Mercado	51
2. Influencia, comunicación y logro de objetivos.	65
2.1 Influencia, comunicación y logro de objetivos.	66
2.2 Influencia, comunicación y logro de objetivos.	66
3. Directrices	68
3.1 Directrices	69
3.2 Directrices	69
4. Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.	70
4.1 Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.	71
4.2 Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.	71
5. Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.	73
5.1 Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.	74
5.2 Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.	74
6. Comportamiento, diferentes situaciones.	75
6.1 Comportamiento, diferentes situaciones.	76
6.2 Comportamiento, diferentes situaciones.	76
7. Inteligencia emocional del líder y seguidores.	77
7.1 Inteligencia emocional del líder y seguidores.	78
7.2 Inteligencia emocional del líder y seguidores.	78
8. Autoconocimiento.	80
8.1 Autoconocimiento.	81
8.2 Autoconocimiento.	81
9. Motivación	83
9.1 Motivación	84
9.2 Motivación	84
10. Empatía	86
10.1 Empatía	87
10.2 Empatía	87
11. Relaciones Sociales.	89
11.1 Relaciones Sociales.	90
11.2 Relaciones Sociales.	90
12. Claridad y Comunicación Eficiente.	91

12.1 Claridad y Comunicación Eficiente.	92
12.2 Claridad y Comunicación Eficiente.	92
13. Alinear prácticas.	94
13.1 Alinear prácticas.	95
13.2 Alinear prácticas.	95
14. Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.	97
14.1 Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.	98
14.2 Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.	98
15. Capacitación.	99
15.1 Capacitación.	100
15.2 Capacitación.	100
16. Confianza y Efectividad.	101
16.1 Confianza y Efectividad.	102
16.2 Confianza y Efectividad.	102
17. Beneficios	107
17.1 Beneficios	108
17.2 Beneficios	108
18. Procesos productivos, organizativos y de distribución.	110
18.1 Procesos productivos, organizativos y de distribución.	111
18.2 Procesos productivos, organizativos y de distribución.	111
19. Recursos Físicos	112
19.1 Recursos Físicos	113
19.2 Recursos Físicos	113
20. Infraestructura.	114
20.1 Infraestructura.	115
20.2 Infraestructura.	115
21. Capital	116
21.1 Capital	117
21.2 Capital	117
22. Conocimientos	118
22.1 Conocimientos	119
22.2 Conocimientos	119
23. Recursos Humanos	120
23.1 Recursos Humanos	121
23.2 Recursos Humanos	121
24. Eficiencia y efectividad	122
24.1 Eficiencia y efectividad	123
24.2 Eficiencia y efectividad	123
25. Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno	125
25.1 Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno	126

25.2 Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno	126
26. Mejora e Innovación	127
26.1 Mejora e Innovación	128
26.2 Mejora e Innovación	128
27. Tecnologías, insumos y productos complementarios	129
27.1 Tecnologías, insumos y productos complementarios	130
27.2 Tecnologías, insumos y productos complementarios	130
28. Contexto	132
28.1 Contexto	133
28.2 Contexto	133
29. Naturaleza	134
29.1 Naturaleza	135
29.2 Naturaleza	135
30. Misión, Visión, y Objetivos	136
30.1 Misión, Visión, y Objetivos	137
30.2 Misión, Visión, y Objetivos	137
31. Departamental	138
31.1 Departamental	139
31.2 Departamental	140
32. Comunicación interna	141
32.1 Comunicación interna	142
32.2 Comunicación interna	142
33. Estrategias para Mejorar el Liderazgo y la Competitividad	167

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que genera como consecuencia que se le preste mucha importancia al tema del liderazgo y lo que respecta a la consecución de metas con y por medio de la gente, donde las personas que las conforman deben ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa, al referirnos a términos organizacionales y capital humano es indispensable mencionar a los conductores, los líderes, los cuales a través de un liderazgo adecuado logran el éxito de sus empresas y orientan a sus seguidores a conseguirlo.

Dentro de esta realidad están inmersas las empresas Corporación Inlaca, C.A y Empresas Polar, C.A, las cuales requieren de una nueva visión en cuanto a sus procesos y al liderazgo que aseguren el dinamismo de sus operaciones para la transformación mediante políticas y acciones adecuadas que promuevan activamente la competitividad empresarial.

En efecto, en las empresas objeto de estudio, es importante considerar la evaluación constante del liderazgo, como oportunidad para mejorar la gerencia de la empresa, a objeto de estructurar su trabajo para la elaboración de productos o prestar servicios que se corresponden de acuerdo a su misión, objetivos y planes.

En consecuencia, se plantea la siguiente investigación, la cual tiene como propósito proponer estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad del sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo, con la finalidad de contribuir a las empresas con algunas herramientas útiles que permitan el aumento de su competitividad. De esta manera, el contenido desarrollado en esta

investigación, se organizó en cinco capítulos, los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

En el Capítulo I: El Problema, donde se describe la situación en estudio, formulación del problema, objetivos tanto el general como los específicos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II, relacionado con los antecedentes de la investigación, se consulta algunos trabajos elaborados con anterioridad, los cuales guardan relación con el tema que se aborda, las bases teóricas, conformadas por teorías publicadas por especialistas.

El Capítulo III se elabora el Marco Metodológico, donde se especifica el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos y la técnica de análisis de datos.

El Capítulo IV referido al análisis e interpretación de los resultados, se presentan los cuadros, gráficos e interpretación de los datos obtenidos.

El Capítulo V La Propuesta contentiva del conjunto de estrategias concebidas para dar solución a la problemática detectada.

Posteriormente, se expresan las conclusiones y recomendaciones con base en los resultados obtenidos, con la mayor objetividad posible, garantizando la calidad de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial se han realizado una serie de cambios que constituyen o forman parte del proceso de globalización, es decir, tal como indica Páez (2012) en el mundo organizacional lo normal es el cambio. Estos cambios han sido a nivel económico, tecnológico, cultural y social y se relacionan con un contexto en el cual distintos países del mundo se encuentran unificando sus culturas y transformándose, para así cambiar y romper paradigmas con una sola razón de ser, mantenerse a lo largo del tiempo siendo líderes dentro del mercado global frente a sus competidores.

Lo anterior tiene un impacto significativo en las distintas empresas afectando la competitividad dentro de los mercados; es por esto que las mismas en Venezuela se ven afectadas, lo que genera una competencia entre las pocas empresas para tener el monopolio en las diversas ramas, tratando de satisfacer y abarcar el mercado de consumo que crece aceleradamente con un constante cambio en los niveles de exigencia determinados por factores como el precio, calidad, marca, entre otros, las empresas dentro del sector productivo de pasteurizados no escapan de ello.

El sector productivo de pasteurizados se caracteriza por la elaboración de productos a base de leche y zumos los cuales son sometidos al proceso de pasteurización definido por Coello (1998) como:

La operación a la que se someten determinados productos alimenticios para destruir por acción del calor los microorganismos patógenos y la mayoría de los gérmenes restantes, la cual permite la conservación durante un tiempo

determinado a fin de recoger en mayor grado las cualidades originales del producto. (p.20).

Hoy en día, las empresas de este sector forman parte del desarrollo social, económico, político y tecnológico. Se puede decir que, social desde el punto de vista que ofrecen productos que son retribuidos y contribuyen en beneficios para la comunidad; económico ya que son entes generadores de empleo; político cumpliendo con las normas de calidad y las normas vigentes dentro del ramo; y tecnológico ya que aportan nuevas herramientas tecnológicas que engloban todo lo anterior; permitiendo de esta manera poder superar a sus competidores, complementándolo con la utilización al máximo de los recursos como lo son: gente, capital y tiempo.

Actualmente en Venezuela a raíz de los constantes cambios de índole político a referentes a diversas acciones implementadas por el Estado, económicos debido a la contracción de la economía y sociales relacionados con las exigencias de los consumidores suscitados en las empresas dentro de este sector conformado por Empresas Polar, C.A. , Lácteos Los Andes, Corporación Inlaca, C.A. y Coca Cola se han afectado negativamente, debido a la poca inversión en el país, las diferentes regulaciones de precios, regulaciones en cuanto a divisas, inamovilidad laboral y diversos factores que han influido de manera negativa reduciendo producción, mercados e inclusive haciendo que muchas de estas cierren sus instalaciones, por lo cual se torna muchas veces difícil cumplir con los niveles de exigencia de los clientes, satisfaciendo sus necesidades así como posicionarse dentro de un buen lugar en el mercado frente a los competidores. Todo esto conlleva que las organizaciones evalúen profundamente sus procesos internos y sus parámetros con la finalidad de adaptarlos para lograr así sus objetivos, cumpliendo de igual manera con los altos estándares de calidad pero respetando la relación de costo-precio y marca de sus productos.

Cabe señalar que dentro de las organizaciones existen herramientas fundamentales que ayudan a su crecimiento y desarrollo, entre ellas se puede mencionar el proceso administrativo que significa planear, organizar, ejecutar y controlar los recursos a disposición para determinar el plan de acción necesario para el logro de metas de cada compañía.

En ese sentido la gerencia debería delegar funciones y responsabilidades en una persona capaz de coordinar los recursos internos de manera eficiente, con plena capacidad y que actúe frente a las diversas situaciones respondiendo a los distintos intereses de cada una de las personas que estén bajo su mando. Haciéndose evidente y necesaria la tarea de contar con un buen liderazgo dentro de las organizaciones.

Según el criterio de Jarrín (2008), el liderazgo en el contexto empresarial significa:

Liderar es el proceso de inspirar y guiar tanto a personas naturales como jurídicas a descubrir su propósito, para crear riqueza económica y social de manera sostenible, en un marco de equilibrios y estabildades obteniendo eco y resonancia en la gente. (p.208).

El autor antes mencionado define al líder desde una nueva perspectiva como aquel visionario que agrupa no solo las características de un gerente capaz de administrar recursos sino aquel que también conoce claramente cuál es su misión de vida y que además de haber desarrollado un conjunto de fortalezas gerenciales, inspira y guía a otros con su visión y valores, logrando así la transformación para una mejor sociedad.

Es por eso que la gerencia conlleva al talento humano a estar cada vez más preparados y mejor capacitados, ya que las organizaciones buscan entre las

competencias un personal altamente calificado capaz de solventar las diversas situaciones que puedan presentarse, así como de garantizar elevados niveles de producción, rendimiento, que administren de manera adecuada los recursos y el personal, y sean capaces de diseñar herramientas claves para enfrentar los cambios.

Actualmente en el país, cabe destacar que las pocas empresas dentro del sector de pasteurizado están dentro de una realidad de incertidumbre y vulnerables a los cambios presentes tales como la inflación más alta de Latinoamérica, escasez de materias primas y divisas, altos impuestos, la falta de políticas económicas claras, regulaciones de precios, entre otros, por lo que se hace factible la evolución de un líder que no solo sea capaz de cumplir las metas y objetivos planteados inicialmente, sino que además la haga mantenerse en el tiempo.

Si bien es cierto que el Estado Carabobo cuenta con algunas de las empresas más importantes dentro del sector productivo de pasteurizados, se convierte en uno de los principales abastecedores de estos productos a nivel nacional. Sin embargo, este sector con el transcurrir del tiempo se ha reducido por los diversos factores señalados. En esta perspectiva es de suma importancia proponer estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad de Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. , y manejarse en ambiente de incertidumbre.

En general, las empresas necesitan de un liderazgo asertivo para cumplir con los objetivos, metas, y todo lo concerniente a conflictos organizacionales, para resolver de manera oportuna los problemas tanto internos como externos que puedan afectar a la compañía, de este modo llevar a la organización al éxito para permanecer a través del tiempo; resulta claro que las empresas de este sector que no cuenten con un buen liderazgo de alguna manera se encuentran susceptibles y tienen un alto riesgo de no sobrevivir en el paso de los años dentro de la industria específicamente dentro dicho sector, debido a los factores que anteriormente se mencionan.

Como ya se ha señalado, debido a los cambios exigidos por el ambiente externo del mercado competitivo en las empresas del sector productivo de pasteurizados en el Estado Carabobo, se plantea la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Cuál sería el conjunto de estrategias de liderazgo que permitiría mejorar la competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

Objetivos Específicos

- Describir el estilo de liderazgo existente en las empresas objeto de estudio.
- Diagnosticar la situación actual competitiva de las empresas objeto de estudio.
- Diseñar estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad.

Justificación de la Investigación

El liderazgo es un tema de vital importancia hoy en día a nivel mundial, es así que traspasa fronteras; y donde las organizaciones se encuentran en disposición por ser cada vez mejores y más competitivas; es por esto que el capital humano presente dentro de ellas tenga que adaptarse a todos estos cambios, logrando despertar en los liderados el interés por cumplir con los objetivos organizacionales, para ser eficientes y dar lo mejor de sí contribuyendo el crecimiento de las mismas.

La presente investigación desde el punto de vista socioeconómico beneficia tanto a las empresas del sector productivo de pasteurizados en el Estado Carabobo, así como a las empresas de cualquier ramo ubicado a nivel regional, nacional o internacional, que quieran obtener fundamentos sólidos relacionados al liderazgo actual, que será de apoyo al momento de efectuar la búsqueda de personal requerido a nivel gerencial en cualquier área organizacional, esto debido a que la presente investigación consolida los estilos de liderazgo con la capacidad de enfrentar los cambios del entorno de manera eficaz y de la organización en el alcance de las metas.

Desde el punto de vista académico el desarrollo de la investigación contribuirá con las diferentes investigaciones referentes al tema de liderazgo, enmarcado en dicha línea de investigación. Es decir, podrá ser utilizado como guía para estudiantes de pregrado y postgrado de la Universidad de Carabobo, así como de otras instituciones que requieren ampliar el marco teórico y conceptual del liderazgo.

En el aspecto social este estudio evidencia la importancia de tener el buen liderazgo en las empresas para el impulso de la competitividad, cuyo aporte sea beneficioso y factible de tomar ventaja de la competencia, al obtener la lealtad y preferencia de los consumidores y a su vez ofreciendo productos de alta calidad al mejor precio, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país al ofrecer bienes que contribuyen al bienestar de todos, así como también al generar nuevas fuentes de empleo.

Por estas razones, la presente investigación contribuye en el desarrollo de emprendedores, ya que servirá de apoyo en la formación de nuevos gerentes y líderes así como al fortalecimiento del liderazgo ya existente en las organizaciones de hoy en día.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico comprende la fundamentación referencial de la investigación; basado en la revisión documental en donde se realiza una recopilación bibliográfica de las ideas, conceptos y teorías de diversos autores ante el tema de estudio:

Antecedentes de la Investigación

Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo Real (2012) “Liderazgo y emprendimiento innovador. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento” Regent University. Virginia, USA. El propósito fundamental de dicha revista consistió en dar a conocer los aspectos principales del estilo de liderazgo latinoamericano. Se basó en cinco artículos relacionados a este tema. Creando reflexiones acerca del liderazgo y su influencia para la consecución y logro de metas organizacionales, individuales y grupales. Así mismo recalca la importancia de la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo.

Su principal relación con la presente investigación, es que sirve de guía en el estudio de los estilos de liderazgo ejercidos a nivel organizacional por los líderes, en las organizaciones objeto de estudio así como de la importancia del cumplimiento de ciertas características en cuanto al liderazgo para el logro de metas.

Aguilera (2011) en su trabajo de investigación “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro” Presentado en la Universidad de Alcalá, España, para optar al título Doctor en Ciencias Económicas y Sociales, resalta la importancia de conocer el liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas, para poder establecer propuestas de mejora. El tipo de

investigación realizada por el autor fue de tipo mixto en el que se combinaron técnicas de tipo cuantitativo (cuestionarios) con técnicas de corte cualitativo como los grupos de Discusión, siendo objeto de estudio las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, obteniendo como resultado ciertas carencias y estableciendo propuestas de mejora para mejorar la calidad académica de las instituciones educativas de la Fundación.

La relación directa con el presente trabajo de grado es que el estudio se centra sobre el tema de liderazgo, así como las técnicas de recolección de datos de tipo cuantitativo utilizados por el autor, lo cual constituye un gran aporte en el desarrollo de la presente investigación.

Guerra (2011): “La programación neurolingüística como herramienta estratégica en la gestión del gerente. Un enfoque de la capacidad de liderazgo en el desempeño del gerente” Trabajo de grado presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título Magister en Administración de Empresas mención Gerencia, el objetivo primordial de la investigación fue analizar la influencia de la programación neurolingüística como herramienta estratégica de cambio en la gestión del gerente, enfocada en la capacidad de liderazgo.

La investigación fue de carácter descriptivo, documental y de campo. La población fue de 41 gerentes, con una muestra de 23 gerentes, a estos se les aplicó una encuesta, conformada por 18 preguntas donde se diagnosticó que la programación neurolingüística representa una herramienta estratégica de cambio para desarrollar competencias efectivas en el liderazgo del gerente.

Este análisis sirve de guía para la presente investigación, debido a que estudia la capacidad del liderazgo en las competencias organizacionales, así como de la influencia de un buen liderazgo presente puede influir sobre la organización.

Conde (2010) “El líder competitivo como factor determinante de las empresas de manufactura de alimentos del Estado Carabobo” Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo Maestría en Administración de empresas mención Gerencia, el propósito fundamental de dicha investigación fue determinar el perfil del liderazgo en las empresas manufactureras de alimentos del Estado Carabobo, con la finalidad de dar a conocer las características de estos líderes.

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo-cualitativo, bajo la modalidad de diseño de campo. La población estuvo conformada por 9 gerentes de las empresas de alimentos, a las cuales se les aplicó una entrevista. En la misma se determinó que el estilo de liderazgo de los gerentes de las empresas en estudio se inclina hacia una tendencia visionaria.

Por consiguiente, se considera como un antecedente clave debido al enfoque que lleva el tipo de líder de estas organizaciones, que insta a la organización a trabajar en pro de comprometer al equipo de trabajo y fortalecer de esta manera a la organización y a su permanencia en el tiempo, al estudiar el perfil del líder competitivo en profundidad en este tipo de empresas es considerada como una herramienta para el desarrollo de la presente investigación.

Fernández (2008) título su trabajo de grado: “Liderazgo Gerencial y Competitividad de los Trabajadores de las Empresas del sector Petrolero en el Municipio Maracaibo”; Trabajo de Grado presentado en la Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín, Maestría en Gerencia Empresarial, Maracaibo. El objetivo principal de dicha investigación fue determinar la relación entre liderazgo gerencial y la competitividad de los trabajadores de las empresas del Sector Petrolero en el Estado Zulia.

La metodología utilizada fue descriptiva, y de campo. La población estuvo conformada por 12 gerentes y 48 trabajadores de las empresas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia. Asimismo se realizó una prueba del correlación Pearson donde se detectó una relación estadísticamente significativa entre las variables, lo que arrojó como resultado que los gerentes aplican un estilo gerencial tanto democrático como el liberal aumenta la competitividad de los trabajadores o viceversa.

En tal sentido contribuye a la investigación como un antecedente por el enfoque que le dan al estilo de liderazgo con respecto a la variable competitividad, lo cual es de suma importancia que todo líder empresarial debe tener como un principio al momento de gerenciar una organización, así como para la toma de decisiones adecuada que beneficie a toda la organización, división o departamento que se encuentre bajo su mando.

Bases Teóricas

El conjunto de teorías que conforman esta investigación están relacionadas principalmente en dos tópicos liderazgo y competitividad que están ligados al proceso administrativo dentro de cualquier organización en la que los gerentes deben asumir roles de líderes y servir de guías para establecer un conjunto de reglas en la organización afrontando los diversos retos que puedan presentarse dentro del mercado competitivo actual y tomando adecuadas estrategias para la consecución y permanencia dentro del mismo. Lo anterior implica una exhaustiva revisión documental sobre lo planteado, la cual servirá como base para el desarrollo de la investigación así como para el análisis de los resultados.

Liderazgo

En lo que respecta a liderazgo según Chiavenato (2005: 143), corresponde a “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Es decir, son un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que una persona o individuo posee para influir sobre una o varias personas en un momento determinado haciendo valer su punto de vista para un logro de objetivos en común. En función de lo anterior se pudiera definir al líder como la persona capaz de motivar, dirigir, controlar y ejecutar a una persona o grupo para el logro de metas.

Tomando en consideración la apreciación de Barret (2001), quien afirma que existe la necesidad de un nuevo tipo de liderazgo organizacional a nivel internacional uno donde el líder sea capaz de manejar las oportunidades “ganar-ganar” presentes en una organización que apoye la responsabilidad social, el cuidado del ambiente y la satisfacción personal. Según el autor, los líderes visionarios están reconociendo la necesidad de conseguir un equilibrio entre los intereses organizacionales, de los empleados, de la comunidad y de la sociedad formulando de esta manera una receta para el éxito, la cual no resulta tan compleja, se trata de vivir de acuerdo a valores, de centrarse más en el interés común que en el propio, transformando de esta manera las organizaciones, y obteniendo el mayor beneficio a largo plazo.

Según su visión los líderes se diferencian de los gerentes porque piensan en el largo y no el corto plazo, y para que una empresa logre éxito a largo plazo debe convertirse en un organismo viviente e independiente, cuyo reflejo sean un conjunto de valores colectivos de las personas relacionadas a esta (personal, sociedad, dueños, clientes, entre otros); entonces, la tarea del líder es la de darle a la compañía un sentido de misión y visión que involucre a todos.

Se puede decir que ambos autores coinciden que en la actualidad ya no se están buscando simples gerentes, sino que se necesitan líderes que sean capaces de agrupar las aptitudes gerenciales y que además influyan de manera positiva sobre otros, actuando de acuerdo a los valores y ética profesional e incluyendo a todos los involucrados de las empresas, las cuales debido a que son manejadas por un conjunto de personas, deben ser tratadas como tales. A fin de dar una visión general de concepto de liderazgo se consultaron diversos autores, entre ellos:

Koontz & Weihrick, (2004), opinan acerca del liderazgo: El liderazgo es esencial en los negocios, el gobierno e incontables grupos y organizaciones que conforman el modo en que vivimos, trabajamos y jugamos, es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas, la fuente de esta influencia puede ser formal, como la posesión de un puesto gerencial en la organización, con grado de autoridad designada formalmente. Pero no todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes líderes. El hecho de que las empresas provean a sus gerentes de ciertos derechos no garantiza que serán líderes eficaces. (p.321)

Es importante resaltar, que el liderazgo se involucra en la parte administrativa y esto coincide con el concepto descrito anteriormente, se puede observar que en algunas organizaciones existen buenos gerentes capaces de planear, organizar y controlar pero que carecen de estrategias y de habilidades para motivar e influir sobre otros, y viceversa.

Según Covey (1997:116), “el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaben viéndola en sí mismas”. Este autor afirma que el medio más habitual y continuo de transmitir a la persona su valía y potencial es a través de la organización.

Para Lussier y Achúa (2002:6), liderazgo es el “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Los autores antes citados coinciden en que el liderazgo entonces se puede interpretar como un asunto de reducción de la incertidumbre dentro de un grupo, también es la capacidad para usar las diversas formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, a su vez el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores, los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo, es por esto que cada día se hace más marcado el proceso de socialización de las personas, quienes se agrupan para satisfacer intereses y lograr metas que les son de vital importancia para la subsistencia del mismo grupo.

A su vez reflejan la necesidad que existe actualmente de líderes comprometidos que operen para lograr un éxito verdadero y duradero. En ese sentido es clave que los líderes sean más humanos que mantengan una alineación entre lo que se piensa, se dice y se hace y sean responsables de involucrar más a su gente. Tal como indica Del Canto (2014)

Para que un gerente sea considerado como un verdadero líder debe establecer un proceso diferenciado de gerencia, caracterizado por la flexibilidad, innovación y adaptación, más allá del orden la estabilidad y la eficiencia; dándole mayor importancia a las necesidades de las personas de su equipo y fomentando la participación en la toma de decisiones. (p.109)

Es por ello, que en la actualidad las organizaciones requieren de líderes con visiones marcadas, que tengan una dirección clara de a dónde ir y a donde deben llevar a la organización para obtener un objetivo en común, el cual ya no es solo el de

la organización sino que también es de todos los miembros involucrados en el proceso, la persona capaz de romper paradigmas, y saber dirigir a un grupo de individuos, basándose en la motivación y orientación para el logro y cumplimiento de objetivos y metas.

Estilos de liderazgo

De acuerdo a Chiavenato, (2005:155) “son las teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; es decir, son maneras como el líder orienta su conducta.”

Los estilos de liderazgos son Según Chiavenato, (2005):

Autocrático: el líder fija las directrices sin participación del grupo. Democrático: las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este con el estímulo y apoyo del líder. Liberal (laissez- faire): libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder. (p.156).

En el mismo orden de ideas Bateman, Thomás y Snell (2002) especifican lo siguiente:

Liderazgo autocrático, forma el liderazgo en la que el líder toma decisiones y luego las anuncia al grupo: liderazgo democrático, forma de liderazgo en la cual el líder solicita información a sus subordinados; liderazgo laissez-faire, filosofía del liderazgo que se caracteriza por la toma de decisiones grupal. (p. 442).

Los autores antes mencionados coinciden en que el líder autocrático toma las decisiones sin consultar; el líder democrático considera la opinión del grupo para la toma de decisiones y el líder liberal deja que el grupo tome las decisiones. Esta teoría desarrolla formas y estilos de comportamientos adoptados por el líder. La principal

dificultad en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancia.

Para conocer el estilo de liderazgo presente en el sector productivo de pasteurizados, es necesario conocer las características de cada uno.

Por esta razón, Soto (2003) define que: "Los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles" (p.128). Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

El enfoque más común para analizar el liderazgo es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se presentan los nuevos enfoques para definir los estilos de liderazgo, según Daft (2006):

Liderazgo Situacional, Liderazgo Transformador, Liderazgo Centrado en Valores y el Liderazgo de Poder (Empowerment). A consideración de este investigador, no hay un solo estilo de liderazgo que sea el más efectivo, ya que cada estilo puede ser efectivo bajo ciertas condiciones y será aquel que sea lo suficientemente flexible y capaz de adoptar el estilo más adecuado de acuerdo a la circunstancia particular, referida tanto al grupo liderizado como al contexto inter o extra organizacional.

Liderazgo Situacional

Blanchard y Hersey (2001), consideran que este estilo de liderazgo proporciona un marco que permite diagnosticar diferentes situaciones, prescribiendo qué comportamientos del líder tendrán las mayores probabilidades de éxito. Se basa en el juego entre el volumen de comportamiento productivo, el volumen de comportamiento respecto a las relaciones proporcionadas por el líder y el nivel de predisposición que demuestran los colaboradores para desarrollar una tarea o actividad específica.

En este estilo de liderazgo, el líder asume actitud de honradez; altura de miras; altruismo, poner por delante los intereses generales, antes que los particulares; requiere sensatez, equilibrio emocional; y mucha seguridad personal.

De igual manera, el liderazgo situacional orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones. Los gerentes en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

Es por ello que, el liderazgo situacional es de gran importancia dentro de la gerencia del sector productivo de pasteurizados, ya que no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas. Del mismo modo, se debe hacer un consenso de las decisiones que se deben tomar en un momento determinado y de acuerdo a la situación presentada que no afecte negativamente el cumplimiento de las actividades organizacionales al logro de los objetivos previstos.

Liderazgo Transformador

En este estilo de liderazgo, se deben dirigir cambios de estructura, visión, o estrategia, además tiene la función de dirigir cualidades intangibles como los valores compartidos y las ideas para formar relaciones, dar mayor significado a las diversas actividades y encontrar bases comunes para involucrar a los seguidores en el proceso de cambio.

De acuerdo a Torres (2005), este tipo de liderazgo tiene mucho que ver con la inteligencia emocional de líder y también con la de sus seguidores. Su autoconocimiento, su regulación emocional, su motivación, la empatía y las relaciones sociales se convierten en características esenciales para este tipo liderazgo.

En tal sentido, debe ya tener un autoconocimiento de las fortalezas y debilidades. Transformar estas últimas de tal manera que no afecte su influencia y desenvolvimiento, llevándolo a ser reconocido como un actor importante en la industria, asumiendo un compromiso de proporcionar conocimiento acordes a los cambios y a las necesidades del presente.

Así mismo este estilo de liderazgo tiene como propósito el cambio como la única forma de conseguir la innovación en las empresas. En este cambio, las personas, la organización, lo establecido tiene un papel principal para conseguir la excelencia en el trabajo y aumentar sus niveles de competitividad.

Según Torres (2005), se identifican las siguientes características:

En el liderazgo transformador (a) Los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a niveles superiores de motivación; (b) es un liderazgo moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana; (c) el líder se convierte en creador de

significados y buscador de nuevos caminos; (d) se le denomina como inspirador, movilizador, enaltecedor (p. 77)

De acuerdo a lo anterior, el liderazgo transformador tiene amplia relación principalmente a la motivación y al cambio, entonces, el desafío del liderazgo transformador es influenciar y movilizar a las personas, para que desarrollen la motivación para hacer lo que se “debe” hacer, también se encuentra en ayudar a crear lo nuevo y movilizar a las personas para implementar estos cambios. Las personas flexibles, adaptables, seguras y optimistas superarán a las más rígidas, temerosas y pesimistas, difíciles de cambiar.

Este estilo muestra que para obtener resultados extraordinarios, los líderes deben aprender a crear un ambiente de trabajo extremadamente positivo. Deben aprovechar los puntos fuertes de cada uno, en vez de concentrarse simplemente en los puntos de desarrollo. Los líderes deben aprender a elogiar y promover emociones positivas como comprensión, compasión, optimismo, gratitud y el perdón. Tienen que desarrollar e incentivar las relaciones de apoyo mutuo en todos los niveles y brindar a los liderados un profundo sentido de significado y propósito del trabajo.

Liderazgo Basado en Valores

Un liderazgo basado en valores, debe estar orientado hacia el servicio del bien común, cuyo principal objetivo sea la transformación individual y colectiva, creando un espacio para el desarrollo de capacidades que contribuyan a nuestra transformación personal, a mejorar nuestras relaciones interpersonales y a contribuir con la transformación colectiva de nuestra sociedad.

Cabe destacar que algunas de las principales actividades de un directivo se caracterizan por tomar decisiones en contextos complejos e impredecibles, asegurar

que sean sostenibles, gestionar la innovación de productos, servicios y procesos, planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos estratégicos y operativos es decir aplicar las funciones del proceso gerencial, además de conseguir que las "cosas" ocurran cada día y particularmente, liderar equipos humanos.

Existen tres principios básicos en el liderazgo basado en valores, según Páez, (2003):

1. Actuar con claridad. La administración por valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro es: un estilo de vivir con una alta moral.
2. Comunicar eficientemente. El secreto para que funcione la administración por valores es: hacer aquello en que todos creemos, y creer en lo que hacemos.
3. Alinear las prácticas. Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a todos los escenarios en donde actúa este tipo de líder. (p. 79)

Entonces el liderazgo basado en valores, surge como una alternativa ya no se trata solo de capacitar al talento humano para desarrollar sus habilidades y destrezas, también se hace necesario trabajar en la formación en valores de todos los empleados, buscando su crecimiento personal. Los valores en las empresas, al lado de la misión, visión, y objetivos deben ser interiorizados y compartidos por todos los miembros y deben convertirse en la guía de todo el accionar de la compañía.

Liderazgo de Poder (Empowerment)

Para Lussier (2005) El empowerment se traduce en tener libertad y habilidad para tomar decisiones y comprometerse, no sólo para ser consultado, se puede confiar en que los empleados tomen decisiones acerca de su trabajo, se les puede capacitar para que adquieran las destrezas y habilidades

necesarias para hacerlo y que con ello mejore la efectividad de la organización.(p.123)

En tal sentido, liderazgo de poder (Empowerment), es sin duda una importante estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en una institución, ya que consisten en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de cada entidad, que se traducirá en una nueva cultura organizacional.

Por esta razón se cita a Daft (2006), el cual afirma que:

El ejercicio de un verdadero liderazgo de poder se debe distinguir por demostrar cada día la capacidad de encauzar los esfuerzos de las personas hacia la obtención de metas específicas, mediante el proceso de incentivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo y buena disposición para alcanzar objetivos. Además, tener la firme convicción que el liderazgo es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y a promover el bienestar de sus miembros para lograr la autorrealización deseada, a través del excelente desarrollo de sus valiosos recursos. (p. 257).

Pero hay que acentuar que no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización. Significa darles a los empleados el poder, a libertad, el conocimiento y las habilidades necesarias para tomar decisiones y alcanzar un desempeño eficaz.

De igual manera este estilo de liderazgo de Poder o empowerment, ayuda a los gerentes a lograr que los empleados se involucren en las decisiones, aumenta el compromiso y de igual manera aumenta la motivación de los trabajadores. Es así como los gerentes usan el empowerment para delegar autoridad a los empleados y aumentar las habilidades, para obtener nuevos conocimientos y de esta manera

cumplir con las metas organizacionales propuestas y alcanzar los objetivos tanto generales como por áreas de trabajo.

En tal sentido, este estilo implicar flexibilizar la estructuras rígidas existentes, se desplaza del "poder de la posición" hacia el "poder de la gente", en el cual, a todas las personas se les dan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades. Se trabaja bajo un ambiente basado en confianza en la que cual se brinda total libertad a los empleados para desempeñar sus funciones, con amplia participación en la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar el desempeño de los empoderados y el entorno laboral. Cuando se aplica con efectividad, el empowerment moviliza a los individuos y a los equipos auto dirigidos no sólo para ejecutar ordenes, sino también para innovar y mejorar los productos, servicios y programas, a menudo con resultados que abren nuevos caminos. El empowerment permite además que los líderes se concentren en necesidades más amplias, como la formulación de nuevas visiones, la determinación de estrategias y prioridades y el entrenamiento de equipos de configuración de la excelencia.

Competitividad Empresarial

Para el desarrollo de la teoría de la competitividad empresarial es necesario citar a uno de los principales estudiosos del tema como lo es Porter (2009: 101) quien la define como: “la competitividad de una industria viene determinada por las condiciones de los factores productivos, de la demanda, los sectores conexos y de apoyo; y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas”.

En este orden de ideas, se entiende por competitividad tanto la posición relativa frente a la concurrencia, como la disposición de la empresa para sostener de forma duradera la competencia con los otros oferentes del sector o rama de actividad. Según Bueno (2006:35), la empresa competitiva “posee un conjunto de capacidades

que le permite, según los casos, entrar, mantenerse o desarrollarse en un sector, constituido por las fuerzas competitivas” estas fuerzas son susceptibles de oponerse o crear un conflicto con los objetivos, proyectos y actividades de la unidad económica.

Así mismo Fea (2005:47) define la competitividad como "la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución." Dónde: la capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización y la continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

Sastre y Aguilar (2000:9) afirman que "la competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan.”

En pocas palabras, se traduce en la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales, es decir, tener la habilidad de producir un determinado producto y promocionarlo de acuerdo a las condiciones del mercado, aprovechando todas las oportunidades que tiene para obtener lo mejor del producto, para así lograr ventajas sobre su competidor.

Si una empresa es competitiva dentro de una industria esto generará competencia dentro de todas las empresas de la industria, lo cual a largo plazo influirá en que la industria se haga competitiva y se pueda vender en un mercado global.

Según Porter (2009:115), la competencia se establece a tres niveles: “1- El análisis de la competencia internacional, situación característica de la actual

integración económica mundial. 2- Competencia sectorial o por rama de actividad en que opera la empresa. 3- Competencia consigo misma o de excelencia en la búsqueda de sus mejores resultados, con independencia del exterior”. La competitividad permite medir la capacidad de competir de la empresa en su sector actual o potencial.

La competitividad de una empresa tiene un valor único, constituido por muchos factores que concurren a determinarlo y tienen una incidencia positiva o negativa, que debe examinarse separadamente para mejorar el resultado final, ya que una empresa puede ser competitiva en un proceso y no serlo en otro.

La competitividad de las empresas hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente con costos declinantes y calidad creciente, haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

La competitividad depende de la relación calidad-coste del producto, del nivel de precios de algunos insumos y del nivel de salarios en el país productor. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

El autor Porter (2009) encuentra que existe una amplia variedad de significados que se asignan a este concepto. Suele catalogarse a las naciones como competitivas, dependiendo de algunos factores macroeconómicos, lo que considera como competitividad efímera y no sustentable, por ejemplo:

- El grado de sobrevaloración o subvaloración del tipo de cambio.
- La cuantía de sus tasas de interés.
- Existencia abundante de recursos naturales.
- Mano de obra barata.
- Política gubernamental en general y/o en ciertas actividades específicas.
- Cercanía con los mercados.
- Leyes proteccionistas.
- Que los socios comerciales estén en crecimiento.

Ninguna nación es competitiva de manera generalizada, es decir, nunca es competitiva en todo. Las naciones, según Porter (2009: 103) “registran condiciones competitivas, sólo en algunos sectores, en los cuales tienen éxito exportador y muestran condiciones dinámicas de productividad y eficiencia”. La pregunta, entonces, se orienta hacia el análisis de por qué algunos sectores de los países compiten internacionalmente, es decir, porqué poseen lo que ahora se conoce como ventaja competitiva.

En el enfoque de Porter (2009), no importa tanto qué y cuántos recursos se poseen, sino qué se hace con los que se tienen. Adicionalmente, los países que resultan más competitivos, no son aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

De acuerdo con el autor, el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional, depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues éstas no son entes aislados. Este entorno está determinado por la interacción de cuatro grupos de atributos que se conocen como el “diamante de la competitividad”:

1.- Las condiciones de los factores: se refiere a la situación del país, respecto de lo que comúnmente se llama “dotación de los factores” (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital e infraestructura), es decir, a los inputs necesarios para competir en una industria. Las condiciones de los factores, no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.

La dotación que un país tiene de factores de producción relevantes como la mano de obra especializada, la infraestructura especializada o la base científica que atiendan a las necesidades específicas de un determinado sector. No se trata de factores de producción elementales como la mano de obra o materias primas, a los que se puede acceder fácilmente con una estrategia mundial u obviarlos mediante la tecnología, sino de factores especializados que son escasos y difíciles de imitar por los competidores extranjeros y que requieren una inversión sostenida para crearlos. No sólo es importante la dotación de recursos del país en un momento del tiempo sino la rapidez y eficacia con las que los crean y los despliega en determinados sectores.

2.- Las condiciones de la demanda: se entiende la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno, lo cual, al estimular la mejora y la innovación, se convierte en un determinante de la competitividad.

Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con más rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros. La magnitud de la demanda interior resulta mucho menos importante que el carácter de dicha demanda. Es decir, será una gran ventaja para las empresas de una industria si los compradores del producto están informados y son exigentes, presionan para que se alcancen altos niveles de calidad en la industria y estimulan a las empresas a innovar y mejorar continuamente.

3.- Los proveedores, las industrias relacionadas y de apoyo: las industrias relacionadas, comprenden a todas aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos y productos complementarios, es decir, las industrias conexas, son aquellas con las que las empresas pueden compartir o coordinar actividades de su cadena de valor: desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicio de producto.

La presencia o ausencia en la nación de otros sectores que proveen, colaboran o prestan sus servicios al sector de referencia, que sean internacionalmente competitivos. La existencia de otros sectores afines potentes, con los que se establecen colaboraciones o relaciones comerciales, que crean competitividad nacional a partir de unas estrechas relaciones de trabajo entre sectores mediante el aprovechamiento de unas líneas de comunicación cortas, un flujo de información rápido y un intercambio constante de innovaciones y nuevas ideas.

4.- Las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas: Es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y persistencia de ventajas competitivas. De entre todos los vértices del rombo, la rivalidad interior es posiblemente el más importante para crear competitividad a causa del poderoso efecto estimulante que ejerce sobre las empresas. Esta rivalidad obliga a todas las empresas a reducir costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. A diferencia de la rivalidad con competidores extranjeros, la interior adquiere con frecuencia connotaciones fuertemente personales que la hacen crecer en intensidad.

El análisis de la competitividad debe tener presente los diversos niveles de agregación sectorial en que puede ser aplicado, toda vez que los factores que la determinan difieren, dependiendo del grado de agregación en el análisis, lo que debe ser explícitamente considerado al establecer una metodología apropiada para la evaluación de la competitividad de las ramas industriales y de sus empresas. Es por esto, que en la actualidad ha habido un crecimiento en el interés de las organizaciones en conocer su estado frente a los demás competidores, de cómo los involucrados en el proceso están apreciando su labor. Todo con la finalidad de tomar acciones que proporcionen mejoras en sus procesos y de esta manera poder lograr una ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas se logran al definiendo bases estructurales sólidas como capacidad, tecnología, localización, rol a desempeñar en la cadena de valores y la calidad de gestión en la organización. Las organizaciones logran ventajas competitivas sobre sus competidores si: provee al comprador un valor aceptable y realiza las distintas tareas de manera más eficientes que sus competidores a bajos costos u organiza y ejecuta las tareas de una manera tal que crea gran valor para el comprador y logra un precio premium por diferenciación.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario, por lo que se hace necesario para las empresas crear una adecuada estrategia, para poder competir en el mercado.

Hoy por hoy, nos encontramos ante un acelerado crecimiento y cambios tecnológicos, económicos, demográficos y culturales constantes, donde los gerentes para ser líderes efectivos deben adaptarse a los cambios del entorno. En tal sentido los líderes de hoy deben involucrarse en modelos actuales y a este mundo cambiante, es por ello que es oportuno citar al autor Klaus (2004) quien indica que la competitividad se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Por lo tanto que los líderes de la organización, deberán conducir a las empresas hacia un mayor auge y creciente desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la misma tecnología, donde la responsabilidad social se hace imprescindible para que los líderes asuman los compromisos de la organización con la comunidad.

Definición de Términos

Empatía: se refiere a la habilidad cognitiva de una persona para comprender el universo emocional de otra.

Equipo: número reducido de empleados dotados de autoridad por la organización para establecer todas o algunas de sus metas.

Influencia: es la habilidad de ejercer poder sobre alguien, de parte de una persona, un grupo o de un acontecimiento en particular. La influencia de la sociedad contribuye al

desarrollo de la inteligencia, la afectividad, el comportamiento y, en sentido general, la formación de la personalidad.

Innovación: Se refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias.

Inspiración: es el proceso o el resultado de inspirarse o inspirar. El concepto tiene dos grandes usos: por un lado hace referencia a la iluminación que una divinidad o una fuerza sobrenatural aporta a una persona mientras que, por otra parte, el término inspirar e influir sobre otros.

Inteligencia emocional: capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones y las de los demás con eficiencia y generando resultados positivos.

Mercado: Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto.

Metas: aquello con lo que está comprometida una empresa; dirección hacia la que se encamina. Resultados por alcanzar.

Visión: Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real.

-Calidad: Se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, es la percepción que el cliente tiene del mismo.

-Ventajas competitivas: una ventaja o característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores.

-Demanda: Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico constituye el umbral de la investigación, en donde se define el método, tipo, nivel y diseño de la investigación, la población sujeta a estudio, se selecciona la muestra, se indican técnicas e instrumentos de recolección de datos, que son viables para llevar a cabo la presente investigación.

Tipo y Nivel de Investigación

A fin de obtener resultados que sean claros y precisos es de gran importancia definir el tipo de investigación, se trata de un trabajo de tipo descriptivo, porque buscó describir como es el liderazgo en el sector de pasteurizados del Estado Carabobo. Entendiéndose como investigación descriptiva aquella que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” tal como lo afirma Hernández, Fernández y Baptista (2010: 46).

Así mismo se trató de un investigación de Campo que según Arias (1999: 21) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, es decir, observando la realidad desde el origen de los hechos, para el caso dentro de las empresas seleccionadas objetos de estudio en las instalaciones de las principales áreas gerenciales de cada una de éstas respectivamente.

La presente investigación se apoyó en un estudio documental, porque se basó en la obtención y análisis de datos originarios de materiales impresos, datos obtenidos de la exploración e investigación de informes de otras investigaciones. Hernández, y otros (2001).

Además, se trata de un proyecto factible, que como se describe en el Manual para la Elaboración, Presentación y Evaluación del Trabajo Final de Investigación de la Universidad Bicentennial de Aragua (2005:38), “Propone la formulación de modelos, sistemas, planes, programas, entre otros, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad”, debido a que el propósito principal de la investigación consiste en proponer un conjunto de estrategias de liderazgo dirigidas a mejorar la competitividad de las empresas objeto de estudio.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación determina cuales son los pasos a seguir para el logro de cada uno de los objetivos propuestos, tal como lo afirma Arias (1999: 20) “El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

En atención a esta modalidad de investigación, se incluyen tres grandes fases en el estudio:

Primera fase, se focalizó el esfuerzo en la consecución y revisión de material bibliográfico, y documentación existente relacionada con el área de estudio con la finalidad de dar amplitud y claridad a los resultados, así como para sustentar los hallazgos obtenidos en los mismos.

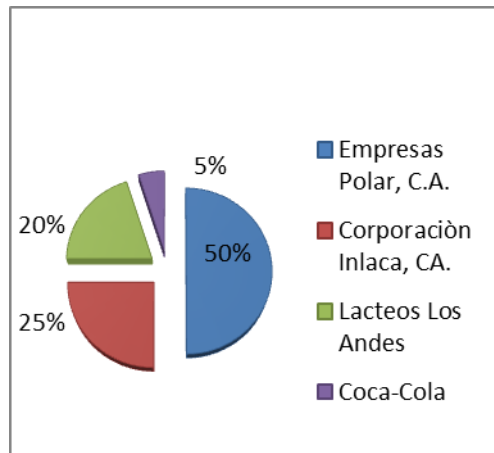
Segunda fase, comprendió la aplicación de encuestas tipo cuestionario, conformadas para el caso por 31 ítems, con respuestas cerradas dicotómicas y de gradación tipo likert.

Tercera fase, consistió en el análisis de los resultados de acuerdo a las repuestas y criterios formulados, atendiendo a la consecución y revisión de la teoría existente en referencia al tema planteado.

Debido a que la presente investigación implica un estudio realizado en el sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo, específicamente en Corporación Inlaca, C.A y Empresas Polar, C.A. estas empresas conforman la muestra debido a que corresponden a dos empresas con amplia participación y trayectoria de mercado (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1

Participación de Mercado.



Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por el Dpto. de Mercadeo de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Población y Muestra

La población de una investigación, es entendida por Hernández y otros (2006: 239), como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

En este estudio se considera una población conformada por las Empresas del sector productivo de pasteurizados de Estado Carabobo, tales como se pueden mencionar Empresas Polar, C.A., Lácteos los Andes, Corporación Inlaca, C.A. y Coca- Cola (Ver Tabla 1). Las empresas: Empresas Polar, C.A. y Corporación Inlaca, C.A. constituyen las muestras más representativa por cuanto los criterios establecidos para seleccionar las muestras 1 y 2, se fundamentó en el posicionamiento del mercado, así como tamaño de las empresas.

Tabla 1
Población de la Investigación.

P o b l a c i o n
Em p resas Polar, C .A .
L a c t e o s l o s A n d e s
C o r p o r a c i o n I n l a c a , C .A .
C o c a - C o l a

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Cámara de Industriales del Estado Carabobo. (2014).

Las muestras están conformadas por los informantes de la Muestra N°1 y la Muestra N°2 , representadas por el Personal alta gerencia de Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. como se señala a continuación en la tabla 2.

Tabla 2
Muestras constituidas Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

Muestra N°1	
Empresa Corporación Inlaca C.A	1 Director General
	5 Directores por Área
	24 Gerentes
	19 Jefes
Total Muestra N°1	49

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Nómina de Empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Tabla 2 (Cont.)

Muestra N°2	
Empresas Polar, C.A	1 Presidente Ejecutivo
	10 Directores por Área
	26 Gerentes
	24 Jefes
Total Muestra N°2	61

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Nómina de Empleados de Empresa Polar, C.A (2014).

Por consiguiente, según Hernández y otros (2006: 239) “La muestra es un subgrupo de la población”. En tal sentido no todo fragmento de la población puede ser considerado muestra, ya que ese segmento debe reunir las características de la población y debe ser de carácter representativo.

Por lo tanto, la fórmula para el cálculo de muestra constituye una porción del universo y cuenta con un número suficiente de elementos, elegidos al azar, de tal manera que proporciona una seguridad estadística de resultados que, dentro de los límites estimados, representa realmente al universo.

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra y también su cálculo, depende de los cuatro factores o elementos siguientes.

- 1.- La amplitud del universo finito o infinito.
- 2.- El nivel de confianza adoptado 90 u otro
- 3.- El error de estimación $\pm 10\%$ u otro
- 4.- La desviación típica 0,5 y 0,5

Nivel de Confianza.

Esta referido a la probabilidad de que el valor encontrado como resultado de la aplicación de la encuesta, no difiera del valor real en más del porcentaje establecido como error máximo de la muestra. De ésta manera, el margen de error se fija en un 10% y el nivel de confianza estadístico es de un 90%, se interpreta de la siguiente manera: Se puede contar con un 90% de confianza de que el valor de la muestra no difiere del valor en más del 10%.

Valor Z (Tabla Normal).

Es el valor encontrado en la tabla normal para un nivel de confianza establecido. Para un nivel del 90%, el valor es de 1,65.

Varianza.

Suele suceder que los valores de la varianza real o muestra son desconocidos, por lo que se asume, bajo un punto de vista conservador, el valor máximo de la varianza, el cual, para proporciones, es de $p \cdot q = 0,5 \cdot 0,5 = 0,25$

El tamaño de la muestra, según Tamayo (2003:180) “está determinado por el nivel de precisión requerido por el error de muestreo aceptable o dispuesto a tolerar”.

Fórmula para Hallar el Tamaño de la Muestra en Universos Finitos.

La fórmula para hallar el tamaño de la muestra, conjuga los factores acabados de indicar: el universo finito; el nivel de confianza; el error de la muestra elegido y la desviación típica. La fórmula para hallar el tamaño de la muestra se deduce matemáticamente despejando n en las fórmulas del error de la muestra.

Ecuación 1. Ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n: es el tamaño de la muestra

N: es el tamaño del universo

Z: Variable que representa el fractil correspondiente a una distribución Normal, con media igual a cero y varianza igual a uno.

p,q: son las varianzas, para este caso del 0.5 y 0,5

E²: es el margen de error esperado

Sustituyendo:

SubMuestra de la Muestra N°1. Corporación Inlaca, C.A

$$n = \frac{(49) * (1,65)^2 * (0,5 * 0,5)}{(49-1) * (0,1)^2 + (1,65)^2 * (0,5 * 0,5)} = 29$$

SubMuestra de la Muestra N°2. Empresas Polar, C.A

$$n = \frac{(61) * (1,65)^2 * (0,5 * 0,5)}{(61-1) * (0,1)^2 + (1,65)^2 * (0,5 * 0,5)} = 32$$

El tamaño de la muestra adecuado para la población estudiada cuarenta y nueve (49) de Corporación Inlaca, C.A y sesenta y uno(61) para Empresas Polar, C.A son veintinueve (29) personas gerenciales en Corporación Inlaca C.A, y treinta y dos (32) en Empresas Polar, C.A escogidos aleatoriamente, , de acuerdo al muestreo Intencional u optativo, tal como lo define Arias (1999: 24) el muestreo Intencional consiste en: “selección de elementos con base a criterios o juicios del investigador”, tomando para dicho muestreo a personas de mayor experiencia con cargos gerenciales

que laboran dentro de los departamentos y áreas claves para ambas organizaciones respectivamente.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos representa el umbral más importante de cada investigación, ya que permite llevar a cabo la obtención de datos, según Hernández y otros (2010: 409) “la recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis”. Realizándose para la investigación dentro del área gerencial de las empresas que fueron objeto de estudio, por tratarse de los ambientes cotidianos de los líderes, dando cumplimiento a lo afirmado por los autores antes mencionados.

Para la elaboración de la presente investigación se recabaron datos a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos, en este sentido, Méndez (2001:152) afirma que: “constituye los hechos o documentos a los que acude el investigador, y que le permite obtener información”. Debido a que las técnicas e instrumentos de recolección de datos, representan el medio para lograr los objetivos específicos de la investigación, se torna de gran importancia analizar los hechos y la realidad de lo que ocurre en el accionar de los líderes, y contrastar los mismos con la revisión documental, permitiendo a la investigadora obtener información veraz.

Por otro lado, Sabino (1998:145), expresa que “las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, engloban los recursos de que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ello la información”. Las técnicas e instrumentos, a través de la aplicación de las encuestas tipo cuestionario aunado a la revisión documental sirvieron para acercarse lo más objetivamente posible a la realidad, así como constituyeron elemento clave en desarrollo de los objetivos planteados, debido a que enmarcan la realidad y contienen toda la

información necesaria que sirvió de fundamentación para la realización del respectivo análisis.

Para el desarrollo de cualquier investigación importante tener conocimientos previos y generales del área en estudio, para lograr observar e identificar las dificultades que presentan en las empresas en estudio, así como los factores que de una u otra forma pueden incidir en el problema planteado, es por ello, que se utilizaron técnicas para obtener mayor información necesaria y de esta manera lograr proponer estrategias de liderazgo aplicables en el sector de pasteurizados del Estado Carabobo.

Tomando en cuenta lo anterior, la técnica utilizada para la investigación fue la de aplicar encuestas y como instrumento el cuestionario conformado con 31 ítems, así como con una serie de preguntas cerradas para Hernández (2010: 217) “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas”, a su vez para esta investigación se trató de preguntas cerradas de gradación de Likert para Hernández (2010: 245) “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”, para el presente estudio se trató de cinco categorías Muy de Acuerdo, De Acuerdo, Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo, a fin de obtener profundidad en la investigación y resultados más confiables.

Validación del Instrumento

Respecto a la validación, según Hernández y otros (2010:67), viene a ser “la propiedad que posee el instrumento para evaluar realmente el rasgo que se pretende medir, es decir, si los datos que se obtienen, se ajustan a la realidad sin ninguna dispersión de los hechos”, por lo tanto el cuestionario fue sometido a la consideración

de tres (3) expertos en metodología de la investigación y liderazgo respectivamente, quienes recibieron un cuestionario modelo y el cuadro de operacionalización, con el cual validaron el instrumento a aplicar para el acopio de datos. Cada uno de ellos propuso los correctivos necesarios, y una vez examinado de nuevo dictaminaron que los ítems estaban bien elaborados, y por lo tanto medían las variables de estudios sin confusiones en las respuestas. Al cumplirse éste procedimiento, se procedió a aplicar el instrumento para el cálculo de la confiabilidad.

Confiabilidad del Instrumento

Respecto a la confiabilidad, Hurtado (2008: 161), destaca que “la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado (...) se refiere a la exactitud de la medición”.

Adicionalmente, para, Martins y Palella (2008), la confiabilidad es la medición del instrumento, varias veces aplicados y donde el resultado no varía. Asimismo, de acuerdo a Arias, (1999), se trata del procedimiento para determinar el grado de efectividad del instrumento que se elaboró para la recolección de información.

Para ello, se aplicó la prueba piloto a una muestra pequeña, distinta a la muestra de estudio pero con un perfil similar al establecido para la muestra de estudio; los resultados de esta prueba permitieron calcular el grado de confiabilidad. Debido a que el instrumento fue construido en base a preguntas cerradas y de gradación de Likert, se seleccionó el Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach, ya que éste se adapta al tipo de instrumento seleccionado.

La fórmula para el cálculo de este coeficiente, es como sigue:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right]$$

Dónde:

K = N° de ítems

Si² = varianza ítems

St² = varianza total del instrumento

De donde:

$$\alpha = \frac{31}{31-1} \left[1 - \frac{6,84}{36,24} \right]$$

$$\alpha = \frac{31}{30} \left[1 - 0,19 \right]$$

$$\alpha = 1,03333333333333 \times 0,81$$

$$\alpha = 0,84$$

A partir de la aplicación de esta fórmula, el índice de confiabilidad arrojó un total de 0,84 lo que de acuerdo a Martins y Pallela (2008), es considerado como confiabilidad “MUY ALTA”. Tal como se presenta a continuación en la tabla 3.

Tabla 3.

Relación del Coeficiente de Confiabilidad

Coeficiente	Grado
1,00	Perfecta
0,80 – 0,99	Muy Alta

0,60 – 0,79	Alta
0,40 – 0,59	Moderada
0,20 – 0,39	Baja
0,01 – 0,19	Muy Baja
0,00	Nula

Técnicas de Análisis de Resultados

Hernández y otros (2010: 623): “En la recolección de datos, el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, pero nosotros le damos la estructura”. Es por esto, que el analizar la información obtenida es de suma importancia para la investigación.

El propósito del análisis, es resumir las observaciones llevadas a cabo a fin de que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación. Y el objetivo de la interpretación es buscar un significado más amplio a las respuestas, por lo tanto se torna de gran importancia analizar los datos y la información obtenida a través de la encuesta tipo cuestionario, con los cuales se les da solución a los objetivos planteados. Con los datos obtenidos de las respuestas del cuestionario, se procedió a interpretarlos utilizando la estadística descriptiva para codificar, tabular y graficar mediante programa de Excel.

Una vez culminadas las etapas anteriores, se realizaron una serie de propuestas y recomendaciones que favorecerán y enriquecerán a las instituciones, en este caso a cualquier empresa dentro del sector de pasteurizados y a las personas o líderes.

Cuadro 1 Operacionalizacion de los Objetivos de la Investigacion

Objetivo General: Proponer estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.					
Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
- Describir el estilo de liderazgo existente en las empresas objeto de estudio.	Liderazgo	Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de objetivos, las teorías que estudian el liderazgo se les denomina Estilos de Liderazgo, los cuales pueden ser:	-Influencia. -Comunicación. -Objetivos.	-Influencia del líder sobre otros, comunicación entre el líder y los seguidores, consecución de objetivos.	1
		Autocrático: el líder fija las directrices sin participación del grupo.	-Autocrático.	-Directrices y Participación.	2
		Democrático: las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este con el estímulo y apoyo del líder.	-Democrático.	-Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.	3
		Liberal (laissez- faire): libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder.	-Laissez-faire (Liberal).	-Libertad completa en decisiones grupales o individuales, participación mínima del líder.	4
		Situacional: orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones.	-Situacional	-Comportamiento, diferentes situaciones.	5
		Transformador: tiene que ver con la inteligencia emocional de líder y también con la de sus seguidores. Su autoconocimiento, su motivación, la empatía y las relaciones sociales.	-Transformador	-Inteligencia emocional del líder y seguidores, autoconocimiento, motivación, empatía y relaciones sociales.	6, 7, 8, 9 y 10
		Basado en Valores: Actuar con claridad, comunicación eficiente y alinear las prácticas.	-Basado en Valores	-Claridad, comunicación eficiente. -Alinear prácticas.	11 12
		Empowerment: se traduce en tener libertad y habilidad para tomar decisiones y comprometerse, se les puede capacitar para que adquieran las destrezas y habilidades necesarias para hacerlo y que con ello mejore la efectividad de la organización.	-Empowerment	-Libertad, Habilidad, decisión, compromiso. -Capacitación. -Confianza y efectividad.	13 14 15

Fuente: Elaboracion Propia (2014).

Cuadro 1 Operacionalización de los Objetivos de la Investigación (Cont.)

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
-Diagnosticar la situación actual competitiva de las empresas objeto de estudio.	Competitividad	Es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución; la competitividad de una industria viene determinada por:	-Capacidad estructural. -Procesos.	-Beneficios. -Productivos, organizativos y de distribución.	16 17
		Las condiciones de los factores: se refiere a la situación del país, respecto de lo que comúnmente se llama “dotación de los factores” (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital e infraestructura).No dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.	-Factores.	-Recursos físicos, infraestructura, capital, conocimientos, recursos humanos, eficiencia y efectividad.	18, 19, 20, 21, 22 y 23
		Las condiciones de la demanda: se entiende como la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno; lo cual, al estimular la mejora y la innovación, se convierte en un determinante de la competitividad.	-La demanda.	-Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno. -Mejora e innovación.	24 25
		Los proveedores, las industrias relacionadas y de apoyo: las industrias relacionadas, comprenden a todas aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos y productos complementarios.	-Proveedores, industrias relacionadas y de apoyo	-Tecnologías. -Insumos. -Productos complementarios.	26
		Las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas: es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.	-Estrategias, estructuras. -Rivalidad.	-Contexto. -Naturaleza.	27 28
		Para diagnosticar la situación actual de una empresa es necesario analizar la unidad estratégica de negocio (misión, visión, objetivos), división, forma de comunicación interna.	-Unidad estratégica. -División. -Comunicación.	-Misión, Visión, y Objetivos. -Departamental. -Interna.	29 30 31

Fuente: Elaboración Propia (2014).

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El objetivo general del presente estudio consiste en proponer estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad en Corporación Inlaca, C.A y Empresas Polar, C.A., considerando los crecientes y acelerados cambios que existen en los negocios, ya que cada día surgen nuevas organizaciones en el mercado, con la expectativa de cubrir las necesidades de los consumidores.

Por consiguiente, para ahondar en el tema que se estudia y llevar a cabo los objetivos específicos planteados se hizo necesario aplicar una encuesta tipo cuestionario que permitiera a la investigadora conocer acerca de las submuestra seleccionada que en el caso particular se trató de veintinueve (29) personal gerencial que forman parte de Corporación Inlaca, C.A. y treinta y dos (32) de Empresas Polar, C.A. Por lo cual la investigación fue realizada tomando en cuenta la opinión del área gerencial de las empresas en estudio. Dentro de esta perspectiva se destaca el análisis de los resultados tomando en cuenta los ítems presentados en los instrumentos diseñados; a fin de alcanzar los objetivos de la investigación. Para tal efecto, los resultados se presentaron y organizaron de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación y representados en cuadros y gráficos; para efectos de análisis se recurrió a la práctica del tratamiento estadístico descriptivo los cuales se detallan a continuación.

Desarrollo del Primer objetivo específico: Describir el estilo de liderazgo existente en las empresas objeto de estudio.

Cuadro 2

Influencia, comunicación y logro de objetivos.

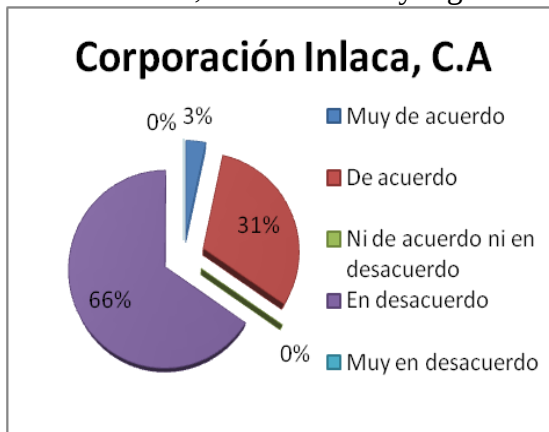
Ítem 1.- ¿Tiene usted influencia y una relación de comunicación positiva con los miembros de su equipo que contribuya al logro y la consecución de objetivos?

Cuadro 2.1: Influencia, comunicación y logro de objetivos.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	1	3
De acuerdo	9	31
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	19	66
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Gráfico 2.1: Influencia, comunicación y logro de objetivos.



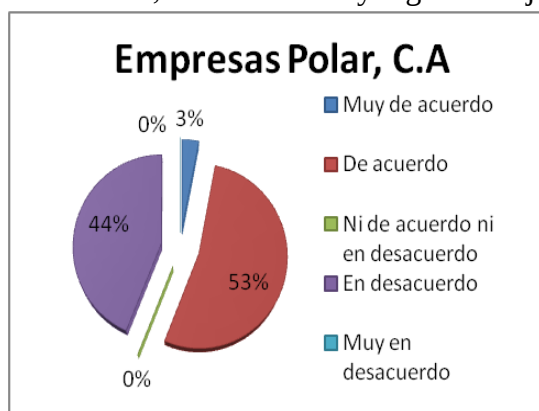
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 2.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 2.2: Influencia, comunicación y logro de objetivos.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	1	3
De acuerdo	17	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	14	44
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Gráfico 2.2: Influencia, comunicación y logro de objetivos.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 2.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Se deduce que en la empresa Corporación Inlaca, C.A., los líderes no poseen la adecuada influencia sobre los seguidores, y al mismo tiempo no mantienen una relación de comunicación asertiva con los miembros de su equipo que contribuya para el logro y la consecución de objetivos organizacionales, por su parte Empresas Polar, C.A. cuenta con adecuada influencia y comunicación con su equipo de trabajo lo que contribuye con el proceso del liderazgo en la consecución de metas, tal como afirman Lussier y Achúa (2002:6), liderazgo es el “proceso en el cual influyen líderes

sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Cuadro 3 Directrices

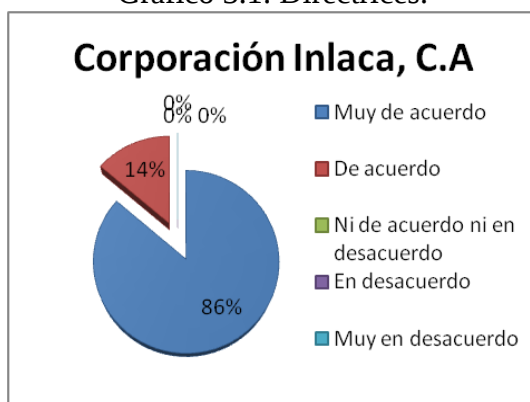
Ítem 2.- ¿Usted fija las directrices y luego las anuncia al grupo?

Cuadro 3.1: Directrices.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	25	86
De acuerdo	4	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 3.1: Directrices.



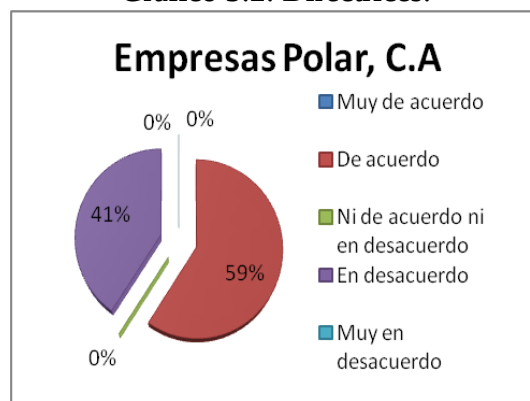
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 3.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 3.2: Directrices.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	19	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	13	41
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 3.2: Directrices.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 3.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Un gran porcentaje de los encuestados coincide en que en ambas empresas se fijan las directrices por parte de los jefes y luego le son anunciadas al resto, quienes deben trabajar en base a estos lineamientos. Evidenciándose así, un estilo de liderazgo autocrático, tal como indica Chiavenato, (2005:156): “el líder fija las directrices sin participación del grupo”.

Cuadro 4

Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.

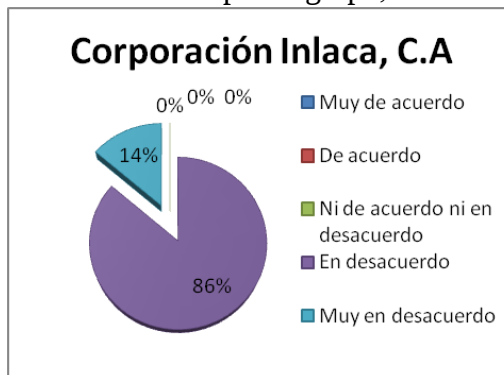
Ítem 3.- ¿Al momento de resolver problemas y/o tomar decisiones, las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este, con su estímulo y apoyo?

Cuadro 4.1: Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	25	86
Muy en desacuerdo	4	14
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 4.1: Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.



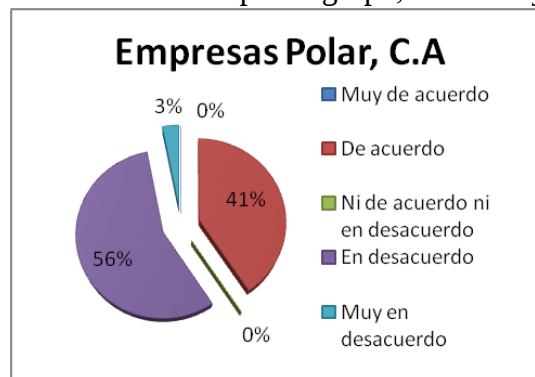
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 4.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 4.2: Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	13	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	18	56
Muy en desacuerdo	1	3
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 4.2: Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 4.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Un gran porcentaje de los encuestados opina que al momento de resolver problemas y/o tomar decisiones, las directrices no son debatidas por el grupo ni decididas por este, con el estímulo y apoyo del líder; trayendo como consecuencia la falta de colaboración y participación de todos los miembros del grupo, ya que en este estilo de liderazgo tanto el líder como los subordinados deben actuar como una unidad, no existiendo en ambas un estilo de liderazgo democrático que según Chiavenato

(2005:156): “las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este con el estímulo y apoyo del líder”.

Cuadro 5

Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.

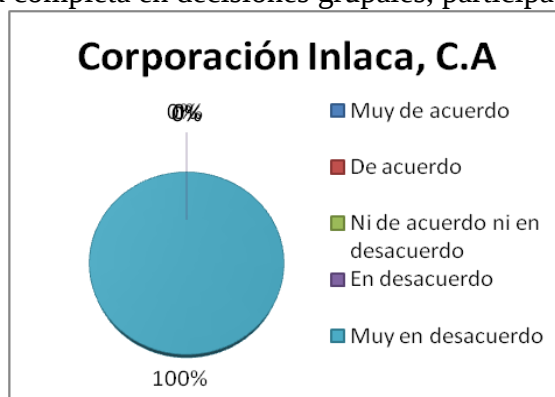
Ítem 4.- ¿Les brinda usted completa libertad a sus colaboradores para tomar decisiones gerenciales, con su mínima o nula participación?

Cuadro 5.1: Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	29	100
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 5.1: Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.



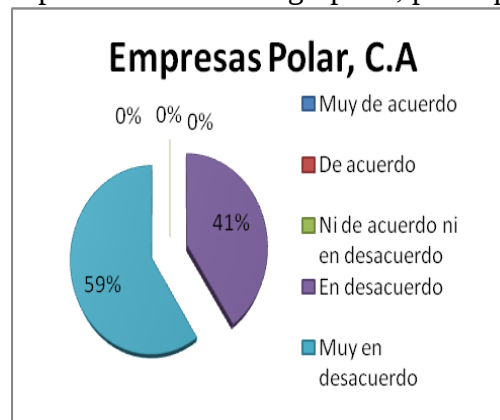
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 5.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 5.2: Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	13	41
Muy en desacuerdo	19	59
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 5.2: Libertad completa en decisiones grupales, participación mínima del líder.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 5.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

En su totalidad los encuestados coinciden en que no se les brinda completa libertad a los colaboradores para tomar decisiones gerenciales, con la mínima o nula participación del líder, no brindando oportunidades a los subordinados y demás miembros del equipo que no se encuentren ejerciendo cargos gerenciales, con ausencia de liderazgo liberal, según Chiavenato (2005:256): “libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder”.

Cuadro 6
Comportamiento, diferentes situaciones.

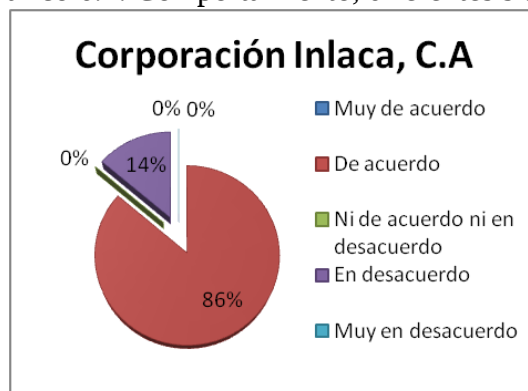
Ítem 5.- ¿Al momento que resuelve un problema y/o toma de decisiones, adecua su comportamiento de acuerdo a la situación que se le presente?

Cuadro 6.1: Comportamiento, diferentes situaciones.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	25	86
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	4	14
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 6.1: Comportamiento, diferentes situaciones.



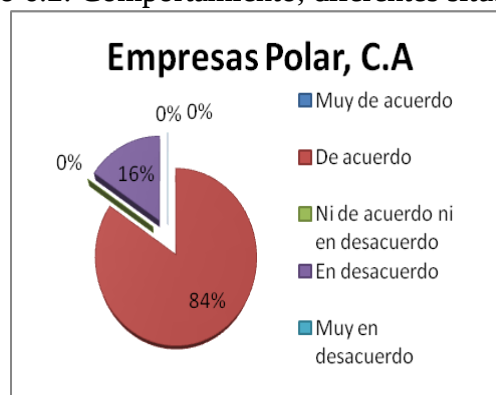
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 6.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 6.2: Comportamiento, diferentes situaciones.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	27	84
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	16
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 6.2: Comportamiento, diferentes situaciones.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 6.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirma que la toma de decisiones y solución de problemas debe darse atendiendo a cada determinada situación, tomando en cuenta lo que afirman Blanchard y Hersey (2001), quienes exponen que los gerentes deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados, por lo tanto se debe hacer un consenso de las decisiones que se deben tomar en un momento determinado y de acuerdo a la situación presentada que no afecte negativamente el cumplimiento de las actividades organizacionales al logro de los objetivos previstos.

Cuadro 7
Inteligencia emocional del líder y seguidores.

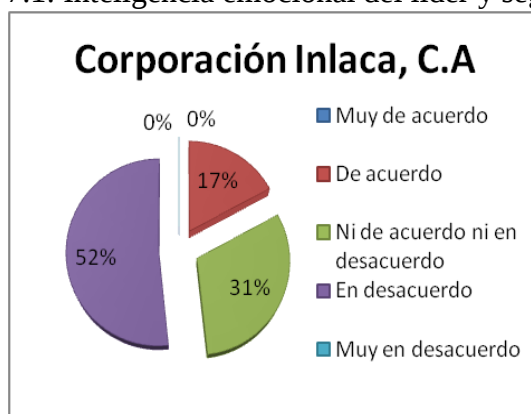
Ítem 6.- ¿Posee usted la habilidad necesaria para gestionar sus emociones y la de sus colaboradores?

Cuadro 7.1: Inteligencia emocional del líder y seguidores.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	17
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	31
En desacuerdo	15	52
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Gráfico 7.1: Inteligencia emocional del líder y seguidores.



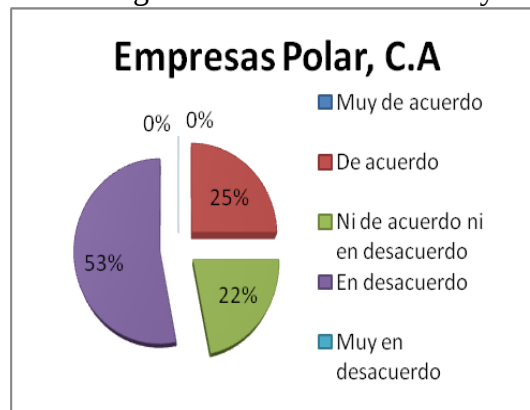
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 7.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 7.2: Inteligencia emocional del líder y seguidores.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	8	25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	22
En desacuerdo	17	53
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 7.2: Inteligencia emocional del líder y seguidores.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 7.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Según los resultados la mayoría de los encuestados coinciden no poseer la habilidad necesaria para gestionar sus emociones y la de sus colaboradores. El conocer y gestionar las emociones constituyen parte fundamental en el ejercicio del liderazgo y debe ser considerada de igual importancia como las demás competencias; lo anterior juega un papel principal para conseguir la excelencia en el trabajo y aumentar los niveles de competitividad. De acuerdo a Torres (2005), el tipo de liderazgo

transformador tiene mucho que ver con la inteligencia emocional de líder y también con la de sus seguidores.

Cuadro 8

Autoconocimiento

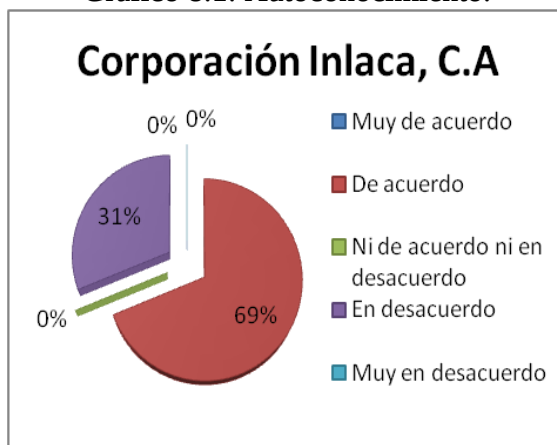
Ítem 7.- ¿Reconoce usted sus virtudes, defectos y trabaja para mejorarlos?

Cuadro 8.1: Autoconocimiento.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	20	69
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	9	31
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 8.1: Autoconocimiento.



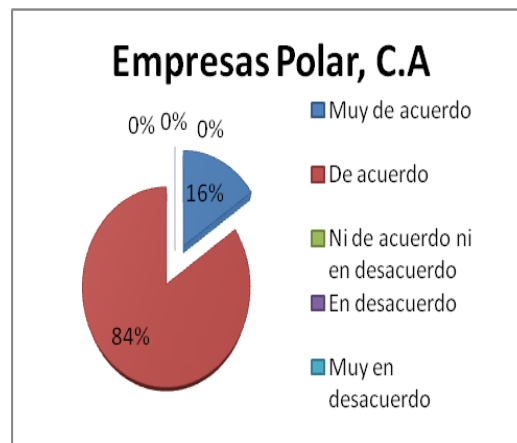
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 8.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 8.2: Autoconocimiento.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	5	16
De acuerdo	27	84
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 8.2: Autoconocimiento.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 8.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Según los resultados la mayoría de los encuestados coinciden que reconocen sus virtudes, defectos y trabajan para mejorarlos. El reconocer las virtudes, y defectos es una herramienta de gran poder en la cual debe apoyarse todo líder, y a la vez trabajar en el mejoramiento continuo como personas hace que los líderes sean exitosos y marquen una diferencia. De acuerdo a Torres (2005), este tipo de liderazgo tiene mucho que ver el autoconocimiento de las fortalezas y debilidades. Transformar estas últimas de tal manera que no afecte su influencia y desenvolvimiento,

llevándolo a ser reconocido como un actor importante en la industria, asumiendo un compromiso de proporcionar conocimiento acordes a los cambios y a las necesidades del presente.

Cuadro 9 Motivación

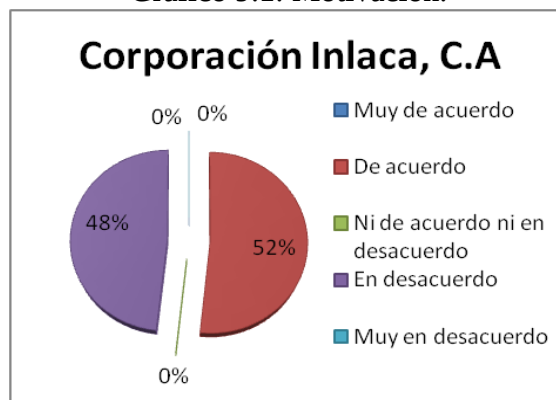
Ítem 8.- ¿Mantiene usted motivado a sus colaboradores?

Cuadro 9.1: Motivación.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	15	52
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	14	48
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 9.1: Motivación.



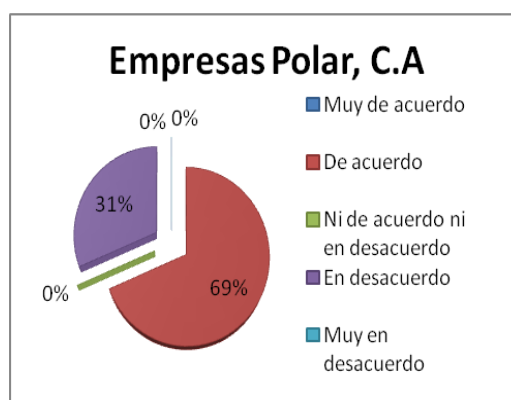
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 9.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 9.2: Motivación.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	22	69
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	10	31
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 9.2: Motivación.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 9.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Se entiende que la mayoría de los encuestados aunado a la pregunta anterior opina que motiva a sus empleados, la motivación comprende una herramienta fundamental del liderazgo, y contribuye en gran parte al desarrollo de una compañía. De acuerdo a lo anterior, el liderazgo transformador tiene amplia relación principalmente a la motivación y al cambio, Según Torres, (ob. cit), en el liderazgo transformador los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a niveles superiores de motivación,

entonces, el desafío del liderazgo transformador es influenciar y movilizar a las personas, para que desarrollen la motivación para hacer lo que se “debe” hacer, también se encuentra en ayudar a crear lo nuevo y movilizar a las personas para implementar estos cambios.

Cuadro 10 Empatía

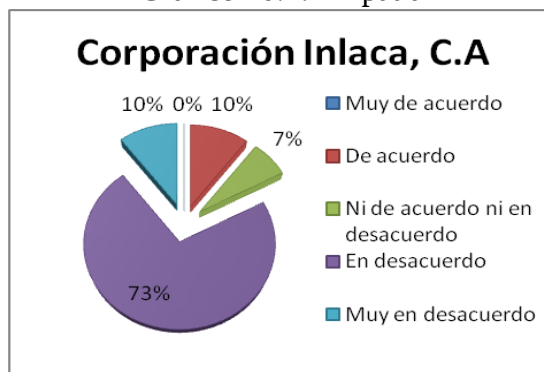
Ítem 9.- ¿Valora usted a los individuos y sus emociones?

Cuadro 10.1: Empatía

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	3	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7
En desacuerdo	21	72
Muy en desacuerdo	3	10
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 10.1: Empatía



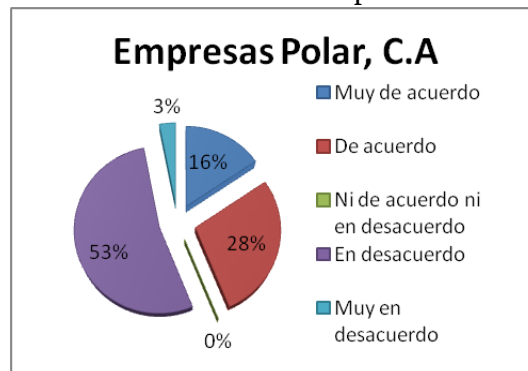
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 10.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 10.2: Empatía

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	5	16
De acuerdo	9	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	17	53
Muy en desacuerdo	1	3
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 10.2: Empatía



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 10.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La mayoría de los encuestados coincide en tomar poco en cuenta al individuo y sus emociones, por lo cual es necesario crear bases sólidas donde se incentive el valor que poseen los individuos y sus emociones para una adecuada relación de trabajo que permita al líder ser más empático, y no ser una persona principalmente centrada en sí misma, en satisfacer sus deseos y en su propia comodidad, preocuparse por lo que los demás puedan estar sintiendo es de gran importancia para que los líderes puedan crear una conexión con su equipo. De acuerdo a los resultados obtenidos, es importante mencionar lo que expresa Roche (2004) quien define a la empatía como “la capacidad

de sintonizar emocionalmente con los demás y supone una base importante sobre la cual se asientan las relaciones interpersonales positivas” (p.23).

Cuadro 11
Relaciones Sociales.

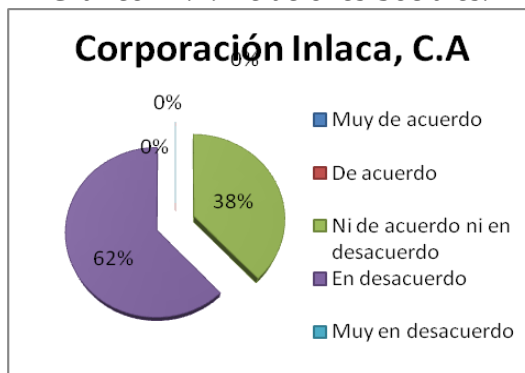
Ítem 10.- ¿Incentiva usted el respeto, el reconocimiento y compañerismo dentro de la relación con su equipo de trabajo?

Cuadro 11.1: Relaciones Sociales.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	38
En desacuerdo	18	62
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 11.1: Relaciones Sociales.



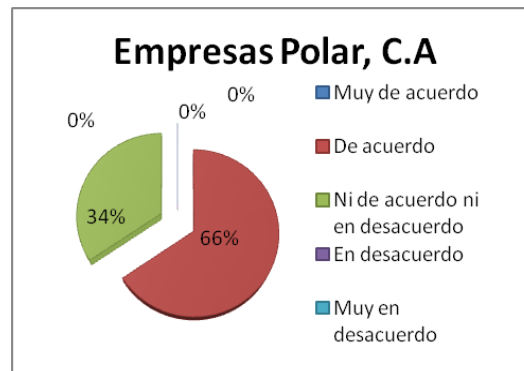
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 11.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 11.2: Relaciones Sociales.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	21	66
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	34
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 11.2: Relaciones Sociales.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 11.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Para la empresa Corporación Inlaca, C.A. es necesario trabajar en incentivar las relaciones de trabajo positivas, ya que de acuerdo a Torres (2005), las relaciones sociales se convierten en características esenciales para este tipo de liderazgo, haciéndose notorio que día a día en esta compañía, la relación de trabajo se basa simplemente en obtener resultados y cumplir con las actividades propuestas y no en fomentar las relaciones de trabajo que creen las bases adecuadas que generen a los liderados un profundo sentido de significado y propósito del trabajo.

Cuadro 12
Claridad y Comunicación Eficiente.

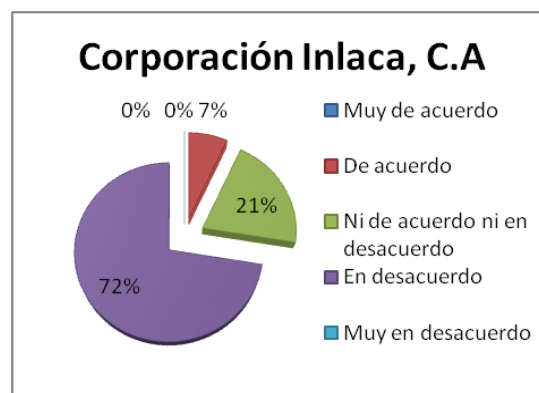
Ítem 11.- ¿Actúa usted con claridad y mantiene una comunicación eficiente con los demás?

Cuadro 12.1: Claridad y Comunicación Eficiente.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	2	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	21
En desacuerdo	21	72
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 12.1: Claridad y Comunicación Eficiente.



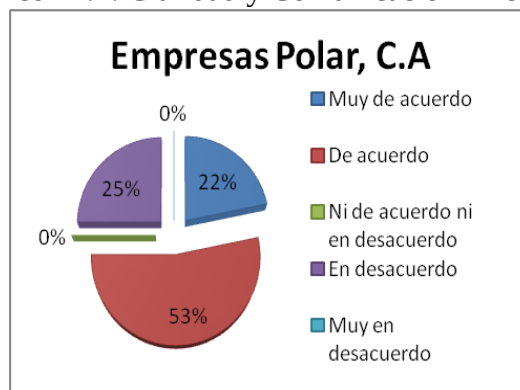
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 12.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 12.2: Claridad y Comunicación Eficiente.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	7	22
De acuerdo	17	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	8	25
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 12.2: Claridad y Comunicación Eficiente.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 12.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Tomando en cuenta los resultados, por parte de Corporación Inlaca, C.A. se puede observar que la tendencia positiva se orientó a que no se actúa con claridad, y así mismo la comunicación es ineficiente, es decir, no se transmite la información de manera y forma oportuna, influyendo en retrasos en cuanto a procesos y tomas de decisiones. Por otra parte Empresas Polar, C.A. sus líderes actúan con claridad y mantienen relación de comunicación eficiente y oportuna. Haciéndose cumplir dos de los tres principios básicos del el liderazgo basado en valores, según Páez, (2003):

1. Actuar con claridad. La administración por valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro es: un estilo de vivir con una alta moral.
2. Comunicar eficientemente. El secreto para que funcione la administración por valores es: hacer aquello en que todos creemos, y creer en lo que hacemos. (p. 79)

Cuadro 13
Alinear prácticas.

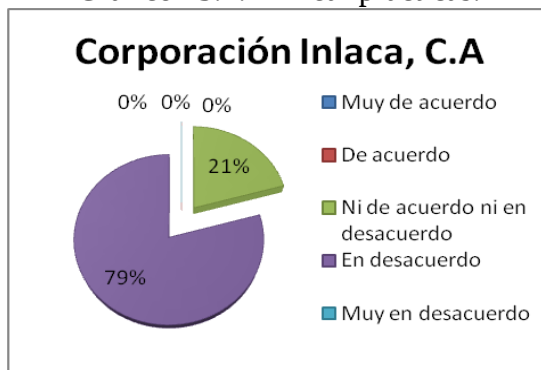
Ítem 12.- ¿La visión y misión de la empresa son coherentes con lo que se dice y se hace dentro de la organización, y estas, a su vez están alineadas de acuerdo a valores compartidos que benefician a todos los involucrados?

Cuadro 13.1: Alinear prácticas.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	21
En desacuerdo	23	79
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 13.1: Alinear prácticas.



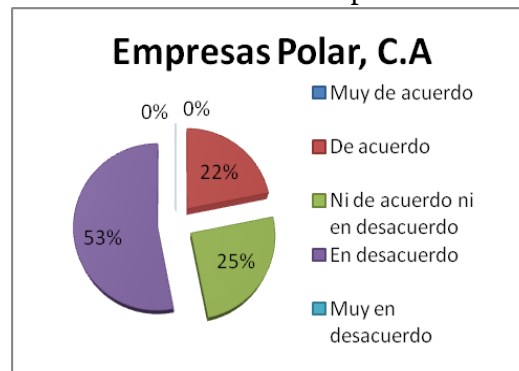
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 13.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A.

Cuadro 13.2: Alinear prácticas.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	7	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25
En desacuerdo	17	53
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 13.2: Alinear prácticas.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 13.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Tomando en cuenta los resultados, por parte de ambas compañías se puede afirmar que la tendencia positiva se orientó a que la visión y misión no son coherentes con lo que se dice y se hace dentro de la organización, es decir, no existe relación en el actuar y el deber ser, creando fallas y deficiencias en el actuar de los líderes, y sus seguidores, quienes al no tener un parámetro definido de cómo se debe actuar sus equipo de trabajo tampoco, por otro parte, estas al no estar alineadas de acuerdo a valores compartidos que benefician a todos los miembros e involucrados, es posible que no se obtengan los resultados esperados debido a que no se actúa por un beneficio

en común, vulnerando el tercer principio básico del liderazgo basado en valores, según Páez, (2003):

3. Alinear las prácticas. Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a todos los escenarios en donde actúa este tipo de líder. (p. 79).

Cuadro 14
Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.

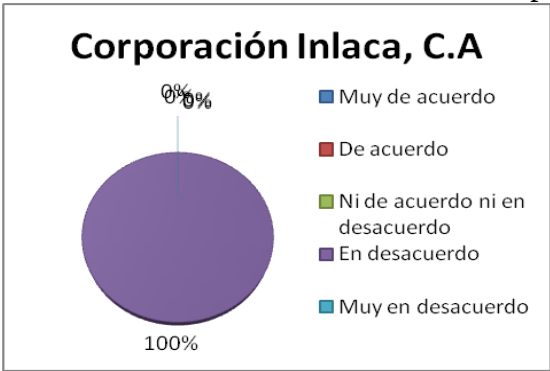
Ítem 13.- ¿Sus empleados poseen libertad y al mismo tiempo tienen habilidad para comprometerse en tomar decisiones acerca de su trabajo?

Cuadro 14.1: Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	29	100
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 14.1: Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.



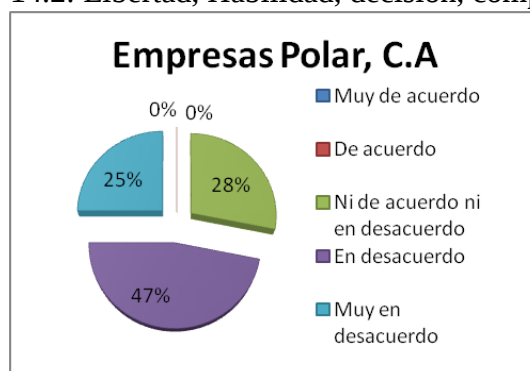
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 14.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 14.2: Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	28
En desacuerdo	15	47
Muy en desacuerdo	8	25
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 14.2: Libertad, Habilidad, decisión, compromiso.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 14.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Existe poca o ninguna flexibilidad en cuanto a la actuación de los empleados, quienes deben seguir las directrices que vienen dadas por sus superiores y en función a estas, cumplir con el trabajo que viene delimitado, generando ausencia de compromiso por parte de los mismos, ya que su actuación viene regulada por el alto mando gerencial. De lo anterior se deduce que en las empresas referidas no existe empowerment, que para Lussier (2005) “se traduce en tener libertad y habilidad para tomar decisiones y comprometerse, no sólo para ser consultado”. (p.123).

Cuadro 15 Capacitación.

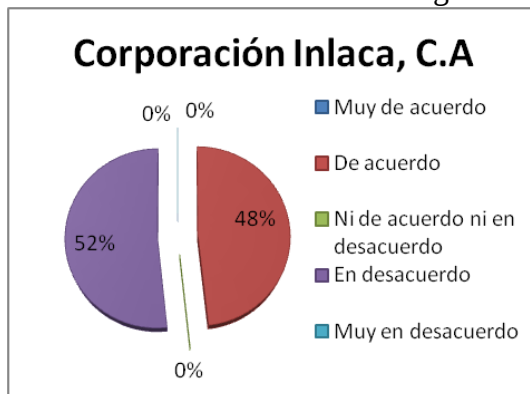
Ítem 14.- ¿Les brinda usted apoyo y capacitación a los integrantes de su equipo?

Cuadro 15.1: Situación e intereses generales.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	14	48
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	15	52
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 15.1: Situación e intereses generales.



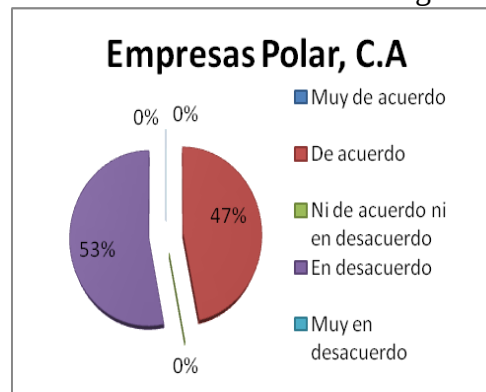
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 15.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 15.2: Situación e intereses generales.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	15	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	17	53
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Gráfico 15.2: Situación e intereses generales.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 15.2 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Existe poco apoyo y poca capacitación al equipo de trabajo, no dando cumplimiento a lo que afirma Lussier (2005) en el empowerment se puede capacitar a los empleados para que adquieran las destrezas y habilidades necesarias acerca de su trabajo así como para tomar decisiones, trayendo como consecuencia que el trabajo se vuelva monótono y poco efectivo por la ausencia de apoyo, capacitación y por la falta de realización de actividades que contribuyan a mejorar el desempeño de los empleados y de la organización.

Cuadro 16
Confianza y Efectividad.

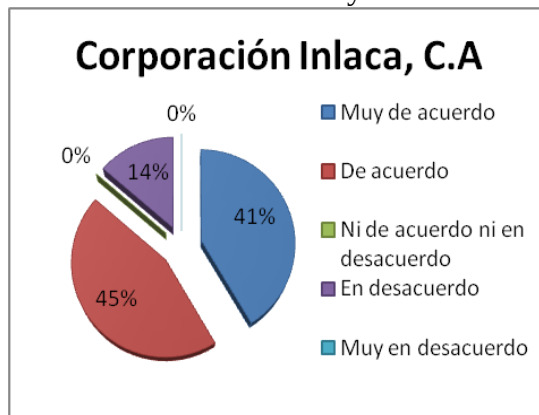
Ítem 15.- ¿Existe confiabilidad en los resultados obtenidos provenientes de sus colaboradores?

Cuadro 16.1: Confianza y Efectividad.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	12	41
De acuerdo	13	45
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	4	14
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 16.1: Confianza y Efectividad.



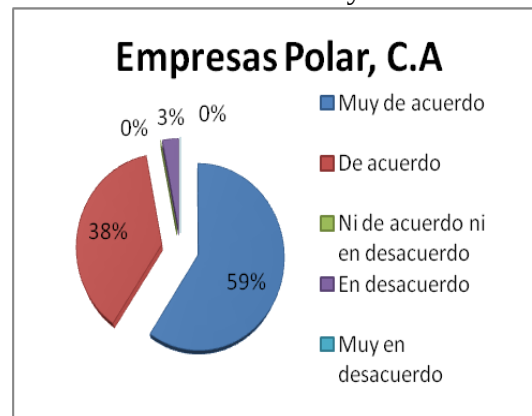
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 16.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 16.2: Confianza y Efectividad.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	19	59
De acuerdo	12	38
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	3
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 16.2: Confianza y Efectividad.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 16.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La mayoría de los encuestados confía en las acciones de sus colaboradores, siendo de gran importancia generar un ambiente de confianza entre colaboradores y líderes para contribuir al éxito de cualquier organización, por esta razón se cita a Lussier (2005) quien indica que en el empowerment se puede confiar en que los empleados tomen decisiones acerca de su trabajo, y que con ello mejore la efectividad de la organización.

Desarrollo del primer objetivo específico: Describir el estilo de liderazgo existente en las empresas objeto de estudio, utilizando como instrumento encuestas tipo cuestionarios aplicada.

Tomando en cuenta la revisión documental y los resultados obtenidos a través de la encuestas tipo cuestionarios aplicadas por la autora del presente estudio, se detectaron indicativos que identifican el estilo de liderazgo existente dentro de Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A., en las cuales se evidencia un estilo de liderazgo autocrático, tal como indica Chiavenato, (2005): “el líder fija las directrices sin participación del grupo”. (p.156), la toma de decisiones de gran índole se encuentran concentradas en el área gerencial, mientras la mayor parte de los trabajadores se encuentra en el fondo, dejando de esta manera las decisiones que afectan a toda la organización a los gerentes; incluso el rango de actuación en cuanto a la toma de decisiones de los colaboradores en cuanto a su trabajo viene delimitada por las directrices que son impartidas desde niveles jerárquicos superiores, por lo tanto, se puede decir que el poder se centra en los niveles superiores o estratégicos de la organización, también en ambas empresas se denota un liderazgo tipo situacional considerado por Blanchard y Hersey (2001), como aquel que proporciona un marco que permite diagnosticar diferentes situaciones, prescribiendo qué comportamientos del líder tendrán las mayores probabilidades de éxito, en el cual los líderes actúan y adoptan su comportamiento de acuerdo a la situación que se les presente, favoreciendo el tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño, ya que no todas las situaciones son idénticas.

En el mismo orden de ideas, para ambas empresas se evidencia el cumplimiento de algunas de las características del liderazgo transformador, de acuerdo a Torres (2005), este tipo de liderazgo tiene mucho que ver con la inteligencia emocional de líder y también con la de sus seguidores. Su autoconocimiento, su regulación emocional, su motivación, la empatía y las

relaciones sociales se convierten en características esenciales para este tipo liderazgo, cumpliéndose en este caso el autoconocimiento, es decir, cuando se conocen cuáles son los defectos y virtudes y se trabaja para mejorarlos, además estos líderes incentivan la motivación en sus equipos de trabajo, promovida por la relación de confianza que existe en los resultados obtenidos provenientes de los mismos.

En el estudio se evidencian ciertas deficiencias en una de estas empresas respecto a la otra, donde Corporación Inlaca, C.A. presenta fallas en cuanto que no se actúa con claridad, no se posee una influencia adecuada, ni se mantiene una comunicación eficiente con el equipo de trabajo dificultando así, el logro y la consecución de objetivos, además en esta empresa no se incentiva el respeto, el reconocimiento, ni el compañerismo dentro de la relación de trabajo, basando el trabajo en obtener resultados y no en fomentar las relaciones de trabajo que creen las bases adecuadas que generen a los liderados un profundo sentido de significado y propósito del trabajo, dificultando el crear un ambiente de trabajo adecuado, afectando el logro de las metas organizacionales; por su parte Empresas Polar, C.A. mantiene una comunicación e influencia adecuada con sus colaboradores e incentiva una relación apropiada de trabajo, debido a que mantiene al tanto a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, lo que genera un sentido de pertenencia y colaboración que repercute beneficiando tanto a los trabajadores como a la organización, debido a que el saber comunicarse e influir de manera positiva es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos.

Finalmente, para ambas compañías se denota la falta de capacitación al equipo de trabajo que genere el compromiso necesario para actuar en pro de la compañía, así mismo se toma poco en cuenta la parte emocional del individuo y la habilidad para gestionar emociones, lo cual es crucial para conseguir la excelencia en el trabajo, así como mantener una misión y visión coherentes con lo que se dice y se hace dentro de

la organización, y estas, a su vez se alineen de acuerdo a valores compartidos que beneficien a todos los involucrados a fin de aumentar los niveles de competitividad, tal como establece según Páez, (2003) en el tercer principio básico del liderazgo basado en valores:

3. Alinear las prácticas. Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a todos los escenarios en donde actúa este tipo de líder. (p. 79).

Desarrollo del segundo objetivo específico: Diagnosticar la situación actual competitiva de las empresas objeto de estudio.

Cuadro 17
Beneficios

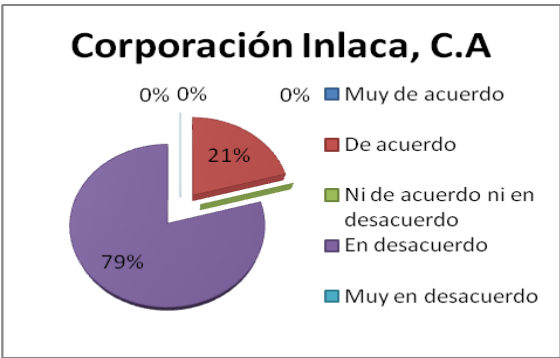
Ítem 16.- ¿Es rentable la compañía?

Cuadro 17.1: Beneficios.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
M u y de acuerdo	0	0
D e acuerdo	6	21
N i de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
E n desacuerdo	23	79
M u y en desacuerdo	0	0
T o t a l	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 17.1: Beneficios.



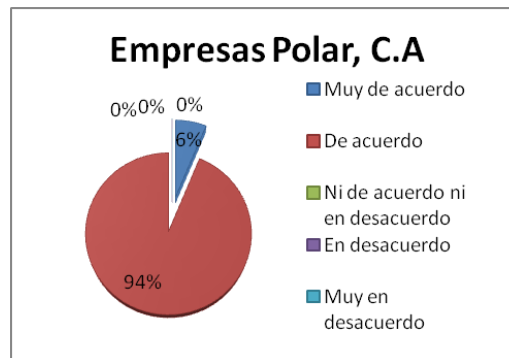
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 17.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 17.2: Beneficios.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	2	6
De acuerdo	30	94
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 17.2: Beneficios.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 17.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La mayoría de los encuestados en la empresa Corporación Inlaca, C.A. coincide que la empresa no está pasando por un buen momento en tema de beneficio económico y rentabilidad, todo esto debido a algunos factores internos y externos como regulación de precios, altos costos de la materia prima y de la mano de obra haciendo su presencia en el mercado menos fuerte y por ende obteniendo menor rentabilidad, mientras que para los encuestados de Empresas Polar, C.A. la compañía es altamente rentable debido a estrategias conducidas por sus líderes, como asumir nuevos mercados, ampliar el portafolio de productos, incrementar la presencia internacional, las cuales han permitido dar cumplimiento a lo que afirma Fea (2005:47) quien define a la competitividad como "la capacidad estructural de una empresa de generar

beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución."

Cuadro 18

Procesos productivos, organizativos y de distribución.

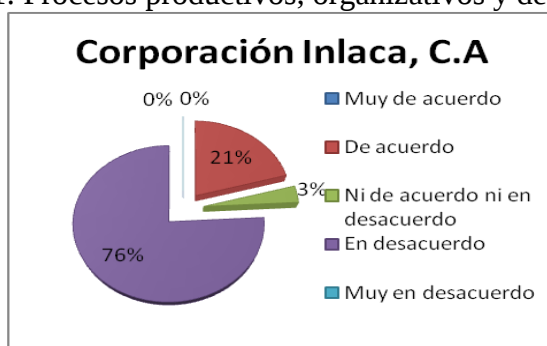
Ítem 17.- ¿Considera usted que los procesos productivos, organizativos y de distribución de la compañía son adecuados?

Cuadro 18.1: Procesos productivos, organizativos y de distribución.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	6	21
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3
En desacuerdo	22	76
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 18.1: Procesos productivos, organizativos y de distribución.



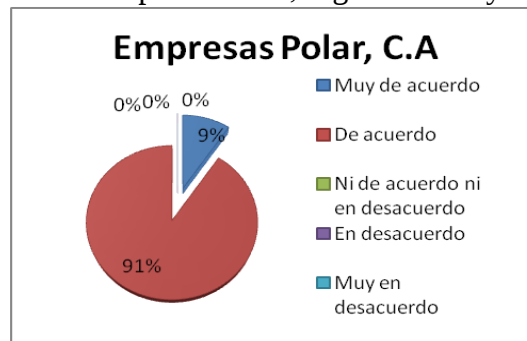
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 18.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 18.2: Procesos productivos, organizativos y de distribución.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	3	9
De acuerdo	29	91
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 18.2: Procesos productivos, organizativos y de distribución.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 18.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La mayoría de los encuestados en la empresa Corporación Inlaca, C.A. coincide que la empresa no posee los procesos productivos, organizativos y de distribución más adecuados, con ciertas deficiencias debido a que posee una red de distribución con características particulares, haciendo que en ocasiones los productos no sean accesibles a toda la población, mientras que para los encuestados de Empresas Polar, C.A. los procesos de la compañía son altamente adecuados, ya que cuentan con una red de distribución adecuada, que permite la presencia permanente de sus productos en el mercado, dando solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución. Fea (2005:47).

Cuadro 19
Recursos Físicos

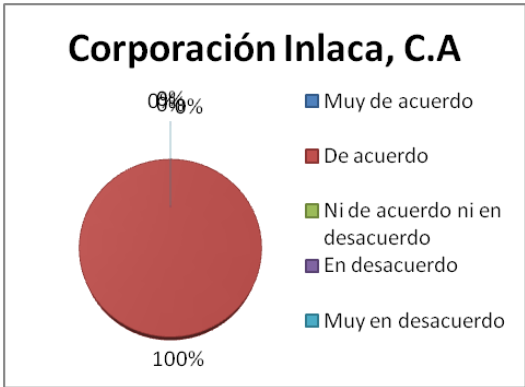
Ítem 18.- ¿Existe falta de materia prima para la elaboración apropiada de los productos?

Cuadro 19.1: Recursos Físicos.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	29	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 19.1: Recursos Físicos.



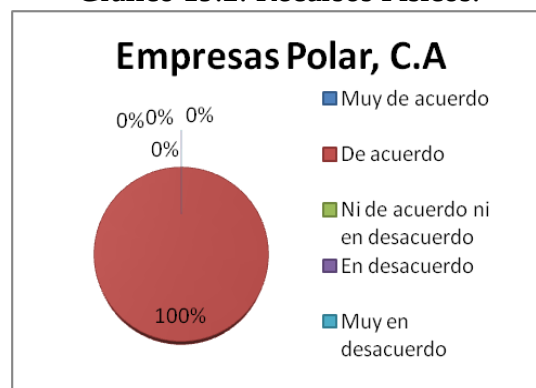
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 19.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 19.2: Recursos Físicos.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	32	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 19.2: Recursos Físicos.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 19.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La totalidad de los encuestados en ambas empresas están viéndose afectadas por la escasez de materia prima que afecta actualmente al país, disminuyendo de esta manera la producción de los productos, la presencia en el mercado y por ende la competitividad de la industria y del sector en particular, trayendo como consecuencia paradas de producción y causando que muchas veces que la demanda de los productos por los consumidores sea mayor a la oferta para un momento determinado.

Cuadro 20
Infraestructura.

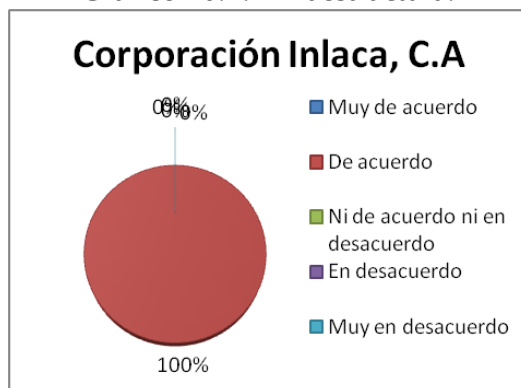
Ítem 19.- ¿Los problemas del país han afectado la elaboración eficiente de los productos?

Cuadro 20.1: Infraestructura.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	29	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 20.1: Infraestructura.



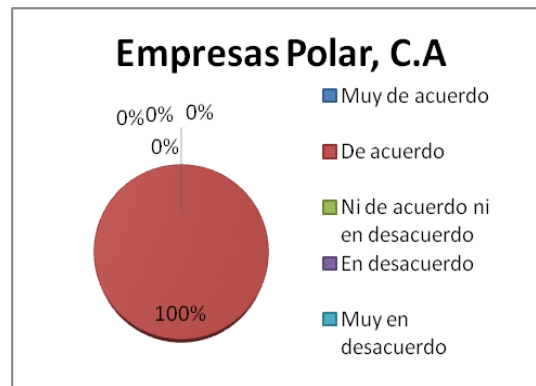
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 20.1 porcentajes reportados Por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. (2014).

Cuadro 20.2: Infraestructura.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	32	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 20.2: Infraestructura.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 20.1 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La totalidad de los encuestados en ambas empresas están viéndose afectados por los problemas en la actualidad del país, tales como el control cambiario por parte del Estado, regulaciones de precios de los productos, escasez de materia prima, elevados pagos de impuestos, devaluación e inflación. Todos estos factores afectan de manera negativa a las empresas, incidiendo directamente en elaboración eficiente de los productos, competencia, mercado y tecnología.

Cuadro 21 Capital

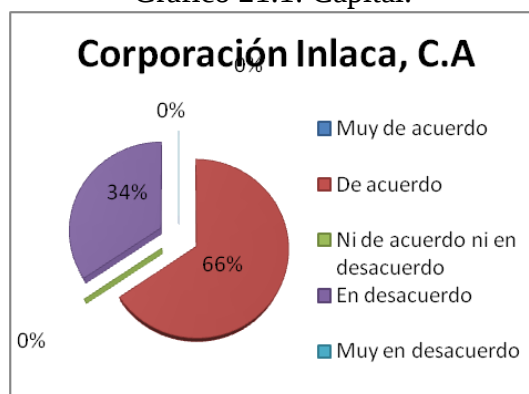
Ítem 20.- ¿Las maquinarias productivas existentes son eficientes?

Cuadro 21.1: Capital.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	19	66
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	10	34
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 21.1: Capital.



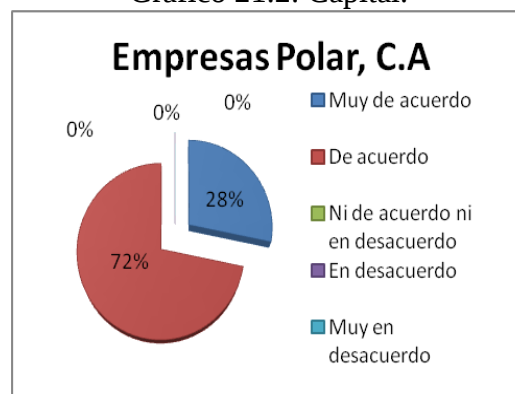
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 21.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 21.2: Capital.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	9	28
De acuerdo	23	72
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 21.2: Capital.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 21.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Ambas compañías cuentan con un capital físico de trabajo adecuado. Según Porter en el **“diamante de la competitividad”** expresa que las condiciones de los factores: se refiere a la situación del país, respecto de lo que comúnmente se llama “dotación de los factores” (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital e infraestructura), es decir, se debe hacer mantenimiento preventivo y no correctivo a fin de contar con maquinarias eficientes que faciliten la elaboración de los productos de manera adecuada, rápida y eficiente, incrementando de esta manera la producción favoreciendo la presencia de sus productos.

Cuadro 22 Conocimientos

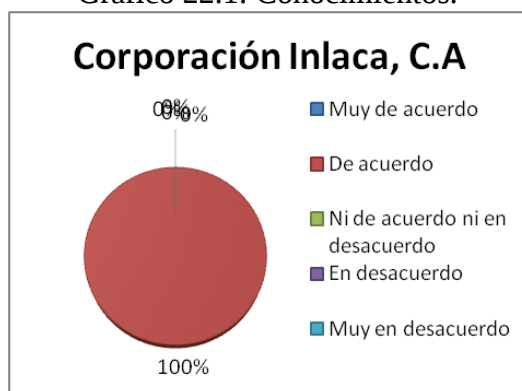
Ítem 21.- ¿Existe calidad en los productos pasteurizados manufacturados por la empresa?

Cuadro 22.1: Conocimientos.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	29	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 22.1: Conocimientos.



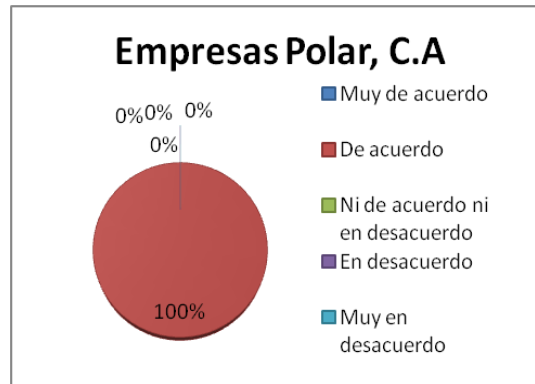
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 22.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 22.2: Conocimientos.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	32	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 22.2: Conocimientos.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 22.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La totalidad de los encuestados en ambas empresas consideran de alta calidad los productos que elabora la compañía, incrementando de esta manera la identificación de los empleados con la compañía.

Cuadro 23

Recursos Humanos

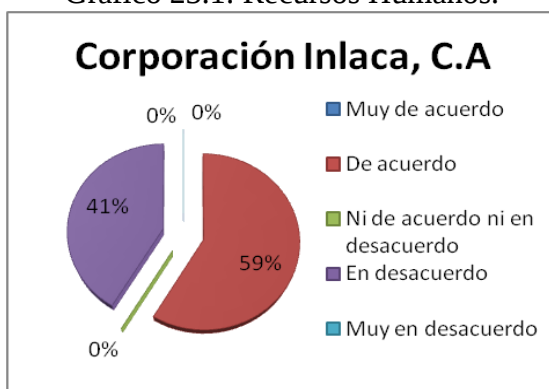
Ítem 22.- ¿Existe calidad en la mano de obra?

Cuadro 23.1: Recursos Humanos.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	17	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	12	41
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 23.1: Recursos Humanos.



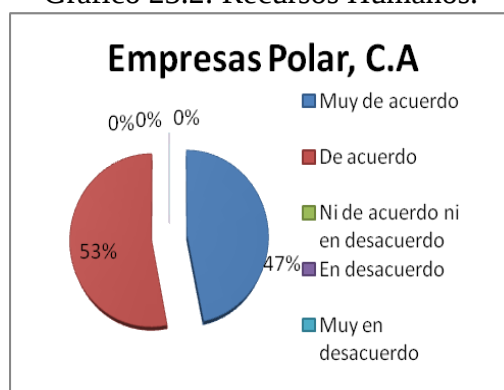
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 23.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 23.2: Recursos Humanos.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	15	47
De acuerdo	17	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 23.2: Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 23.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados en la empresa coinciden en que en ambas empresas laboran personas capacitadas que añaden valor agregado y diferenciación a los productos.

Cuadro 24
Eficiencia y efectividad

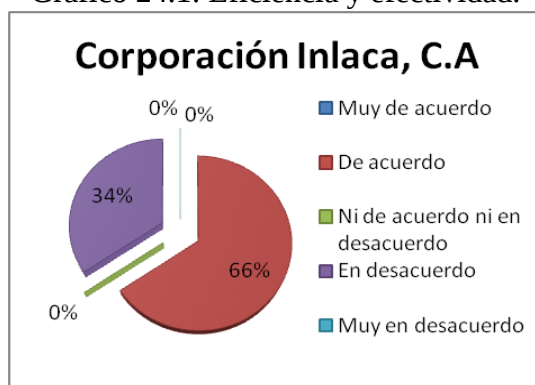
Ítem 23.- ¿La empresa utiliza con eficiencia y efectividad los recursos con los que cuenta?

Cuadro 24.1: Eficiencia y efectividad.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	19	66
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	10	34
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 24.1: Eficiencia y efectividad.



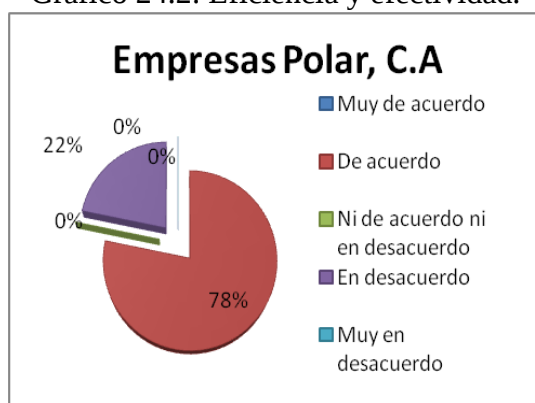
Elaboración propia en base al Cuadro 24.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 24.2: Eficiencia y efectividad.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	25	78
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	7	22
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 24.2: Eficiencia y efectividad.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 24.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados la empresa utiliza con eficiencia y efectividad los recursos con los que cuenta, dando cumplimiento a lo que indica Porter (2009) respecto a las condiciones de los factores, no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote, la eficiencia es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos implica efectividad, ya que representa el grado de cumplimiento de la

entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita todo esto implica la utilización al máximo de los recursos e insumos.

Cuadro 25
Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno

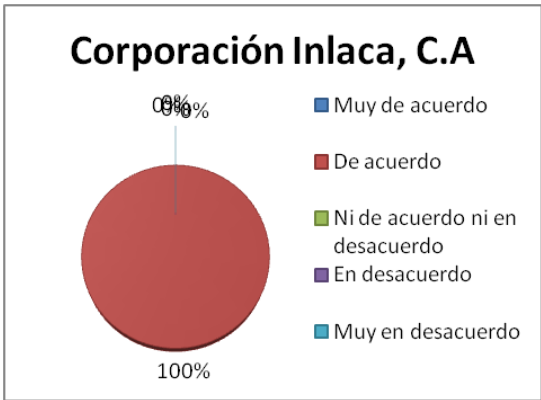
Ítem 24.- ¿Existe demanda de sus productos en el mercado?

Cuadro 25.1: Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	29	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 25.1: Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno.



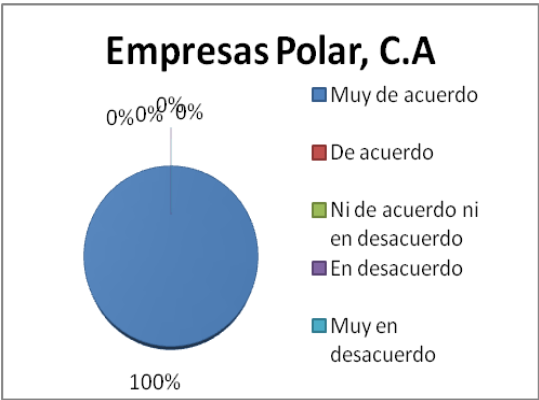
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 25.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 25.2: Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno.

E m p r e s a s P o l a r , C . A		
A l t e r n a t i v a	F r e c u e n c i a	P o r c e n t a j e (%)
M u y d e a c u e r d o	3 2	1 0 0
D e a c u e r d o	0	0
N i d e a c u e r d o n i e n d e s a c u e r d o	0	0
E n d e s a c u e r d o	0	0
M u y e n d e s a c u e r d o	0	0
T o t a l	3 2	1 0 0

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 25.2: Composición, tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 25.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La totalidad de los encuestados en ambas empresas consideran que sus productos son demandados tanto interna como externamente y se encuentra en constante crecimiento, como señala Porter (2009) será una gran ventaja para las empresas de una industria si los compradores del producto están informados y son exigentes, presionan para que se alcancen altos niveles de calidad en la industria y estimulan a las empresas a innovar y mejorar continuamente.

Cuadro 26 Mejora e Innovación

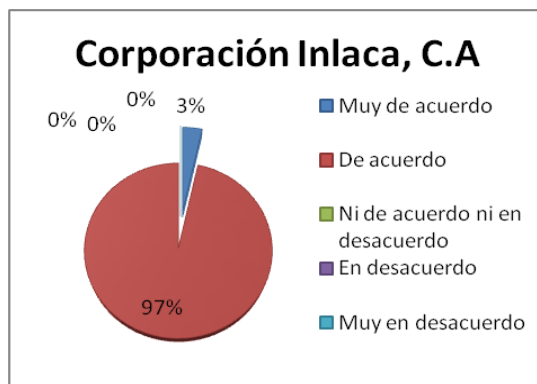
Ítem 25.- ¿Existen departamentos de investigación y desarrollo, que estimulen constantemente la mejora e innovación en sus productos?

Cuadro 26.1: Mejora e Innovación.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	1	3
De acuerdo	28	97
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Gráfico 26.1: Mejora e Innovación.



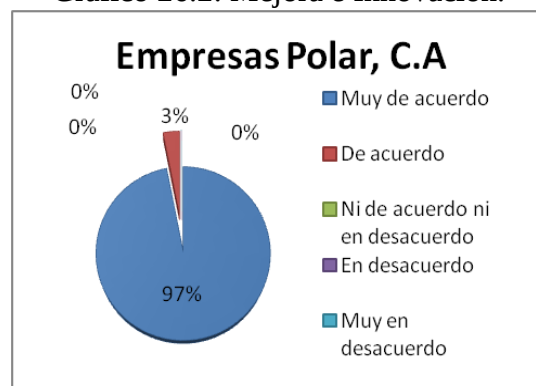
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 26.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 26.2: Mejora e Innovación.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	31	97
De acuerdo	1	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Gráfico 26.2: Mejora e Innovación.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 26.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La mayor parte de los encuestados en ambas empresas consideran que sus departamentos de calidad estimulan constantemente la innovación de sus productos y trabajan en pro de crear nuevos productos que permitan a la misma una mejor y mayor posición en el mercado, lo cual es de suma importancia ya que como indica Porter (2009) existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, a fin de satisfacer el gusto de los diferentes consumidores.

Cuadro 27
Tecnologías, insumos y productos complementarios

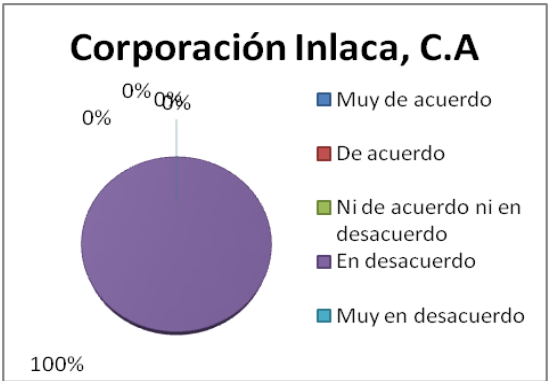
Ítem 26.- ¿Comparte la empresa tecnologías comunes, insumos y productos complementarios con sus proveedores e industrias relacionadas?

Cuadro 27.1: Tecnologías, insumos y productos complementarios

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	29	100
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 27.1: Tecnologías, insumos y productos complementarios



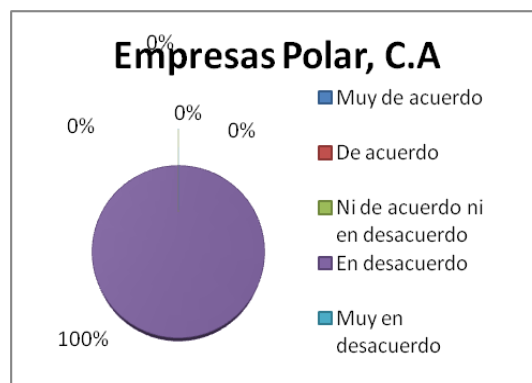
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 27.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 27.2: Tecnologías, insumos y productos complementarios.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	32	100
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 27.2: Tecnologías, insumos y productos complementarios.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 27.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

La totalidad de los encuestados en ambas empresas consideran que existe deficiencias debido a que no se comparten tecnologías comunes, insumos y productos complementarios con sus proveedores e industrias relacionadas, por lo tanto se debe evaluar el proceso debido a que toda empresa competitiva según el diamante de la competitividad de Porter (2009) debe crear de otros sectores afines potentes, con los que se establecen colaboraciones o relaciones comerciales, que crean competitividad nacional a partir de unas estrechas relaciones de trabajo entre sectores mediante el

aprovechamiento de unas líneas de comunicación cortas, un flujo de información rápido y un intercambio constante de innovaciones y nuevas ideas.

Cuadro 28

Contexto

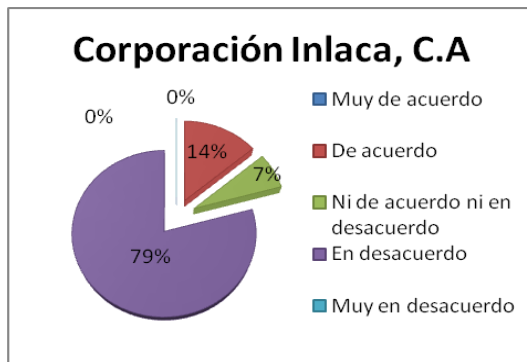
Ítem 27.- ¿El contexto en el cual la empresa está creada, organizada y gestionada es el adecuado ante un mercado competitivo?

Cuadro 28.1: Contexto.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	4	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7
En desacuerdo	23	79
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 28.1: Contexto.



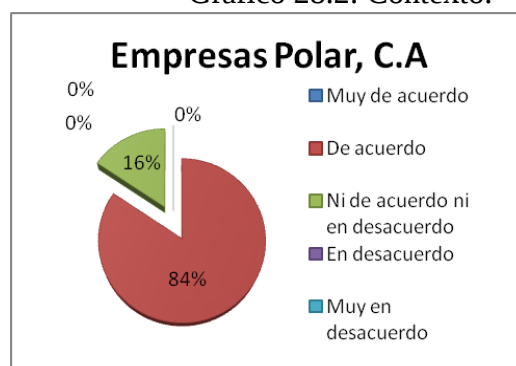
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 28.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 28.2: Contexto.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	27	84
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 28.2: Contexto.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 28.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Se deduce que para Corporación Inlaca, C.A. el contexto en el que la empresa se gestiona y se organiza no es el adecuado ante un mercado competitivo por lo que se deben de tomar acciones que proporcionen mejoras en sus procesos y de esta manera poder lograr una ventaja competitiva, mientras que para Empresas Polar, C.A. el contexto es el adecuado facilitando la competitividad dentro de los mercados, generando competencia tratando de satisfacer el mercado de consumo que crece aceleradamente con un constante cambio en los niveles de exigencia por parte de los consumidores.

Cuadro 29
Naturaleza

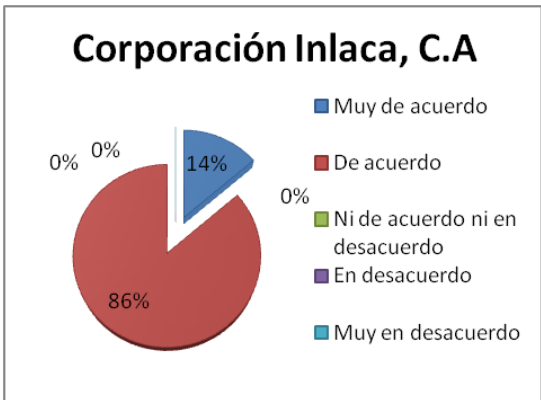
Ítem 28.- ¿Existe rivalidad entre los competidores en el mercado de pasteurizados?

Cuadro 29.1: Naturaleza.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	4	14
De acuerdo	25	86
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 29.1: Naturaleza.



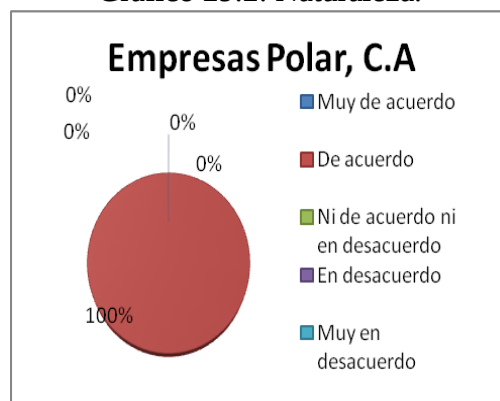
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 29.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 29.2: Naturaleza.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	32	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 29.2: Naturaleza.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 29.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

En ambas empresas se cumple lo que indica Porter (2009) sobre la rivalidad entre empresas, la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y persistencia de ventajas competitivas. Esta rivalidad obliga a todas las empresas a reducir costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos.

Cuadro 30
Misión, Visión, y Objetivos

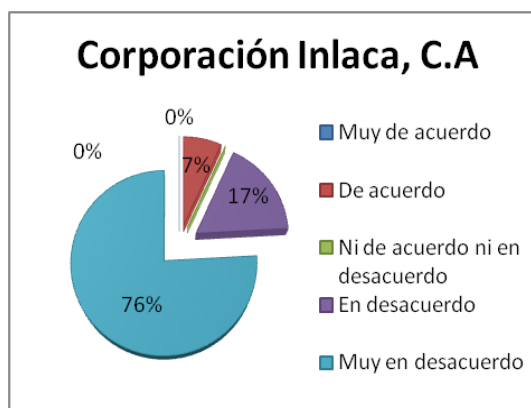
Ítem 29.- ¿Los objetivos, misión, visión son debidamente comunicados?

Cuadro 30.1: Misión, Visión, y Objetivos.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	2	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	17
Muy en desacuerdo	22	76
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 30.1: Misión, Visión, y Objetivos.



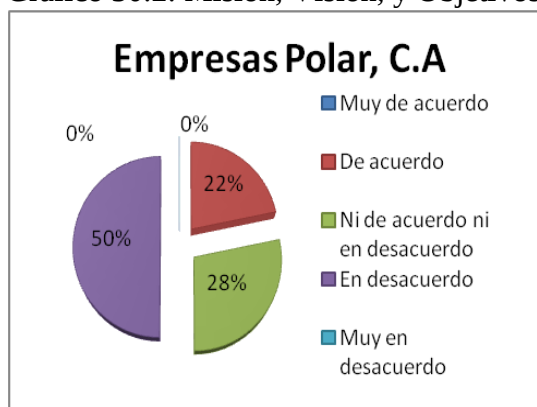
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 30.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 30.2: Misión, Visión, y Objetivos.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	7	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	28
En desacuerdo	16	50
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 30.2: Misión, Visión, y Objetivos.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 30.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

En ambas empresas no se ha cumplido con divulgar los objetivos, la misión y la visión para ser conocidas por sus empleados, haciendo que muchas veces las metas no estén claras, lo que puede afectar el claro entendimiento de los objetivos generales y específicos, formulación, ejecución, evaluación y resultados que lleven a establecer estrategias adecuadas.

Cuadro 31
Departamental

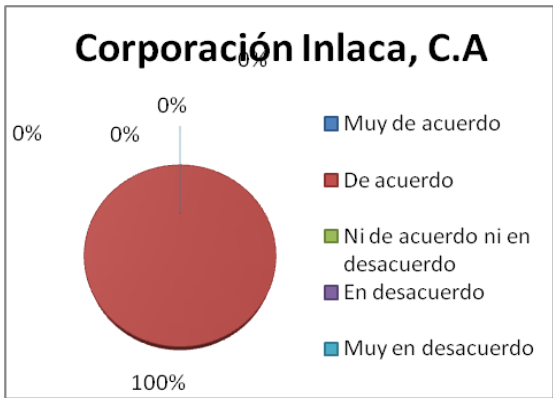
Ítem 30.- ¿La empresa tiene los departamentos necesarios para su funcionamiento?

Cuadro 31.1: Departamental.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	29	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 31.1: Departamental.



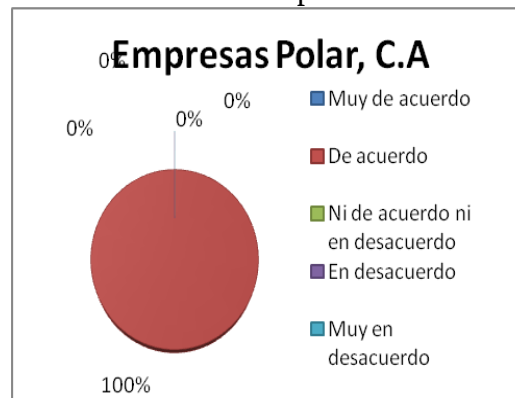
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 31.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 31.2: Departamental.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	32	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 31.2: Departamental.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 31.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Un gran porcentaje de los encuestados opina que la empresa cuenta con los departamentos necesarios para su funcionamiento, favoreciendo de esta manera la estructura de negocio. Según Klaus (2004) para diagnosticar la situación actual de una empresa es necesario analizar la unidad estratégica de negocio (misión, visión, objetivos), división. La estructura organizacional que se genere en la empresa debe de propiciar armonía y estar en conjunto con recursos que cuenta la empresa, de tal manera de cumplir los objetivos generales. Todas las funciones de la empresa tienen

que estar enlazadas para apoyarse y complementarse con la finalidad de lograr los objetivos y que haya objetivos en común.

Cuadro 32
Comunicación interna

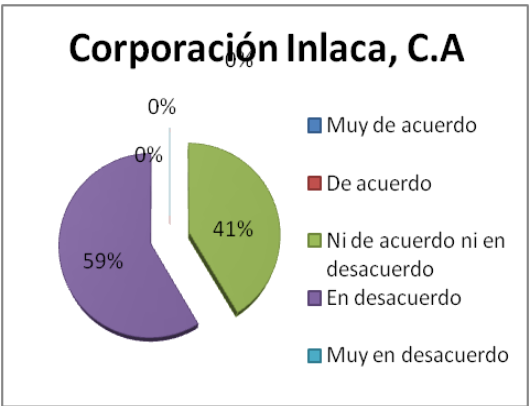
Ítem 31.- ¿Existe comunicación inter-departamental en la empresa?

Cuadro 32.1: Comunicación Interna.

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	41
En desacuerdo	17	59
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014)

Grafico 32.1: Comunicación Interna.



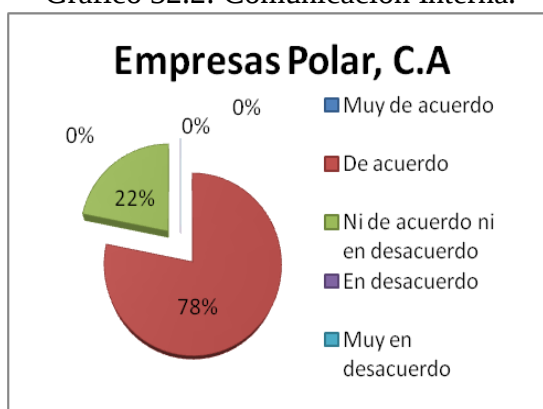
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 32.1 porcentajes reportados por los empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2014).

Cuadro 32.2: Comunicación Interna.

Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	25	78
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	7	22
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a empleados de Empresas Polar, C.A. (2014)

Grafico 32.2: Comunicación Interna.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 32.2 porcentajes reportados por los empleados de Empresas Polar, C.A. (2014).

Interpretación:

Se entiende que solo el caso de Empresas Polar, C.A., ha tenido el interés de que exista buena comunicación inter departamentos lo que es gran importancia para el logro de los objetivos y las metas de las empresas, por el contrario Corporación Inlaca, C.A. debería tener mejor comunicación, ya que es necesario para construir una empresa competitiva, como indica Klaus (2004) para diagnosticar la situación actual de una empresa es necesario analizar la forma de comunicación interna, las compañías líderes asumen que la auténtica comunicación engloba el conjunto de las

actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. Para el resto de las empresas e instituciones, la comunicación interna sigue siendo la gran asignatura pendiente.

Desarrollo del segundo objetivo específico: Diagnosticar la situación actual competitiva de las empresas objeto de estudio.

En la actualidad las organizaciones buscan no solo vender y comercializar sus productos, bienes o servicios logrando satisfacción en sus consumidores, sino que además van más lejos innovando y ofreciendo productos de alta calidad, que se destaquen y hagan una diferenciación. En el caso de las empresas dentro del sector de pasteurizados, es de suma importancia considerar el entorno empresarial, ya que existen empresas en dicho sector que se han mantenido a lo largo de los años, correspondiendo a un sector competitivo.

A través de los resultados obtenidos cabe destacar que ambas empresas tienen maquinarias productivas eficientes, debido a que poseen una tecnología apropiada y a su vez se les hace mantenimiento preventivo y no correctivo; además de mano de obra preparada que contribuye día a día a producir productos de alta calidad que cuentan con la preferencia y reconocimiento por parte de los consumidores, del lado de los clientes se entiende que se debe ir más allá de satisfacer las necesidades y expectativas con productos y servicios, concediendo valor a las personas y al mismo tiempo respetando el medio ambiente, creando productos innovadores que contribuyan con el balance global de la gestión en todos los grupos de interés: trabajadores, clientes, proveedores, sociedad y accionistas de esta manera ganando el respeto de los consumidores y creando identificación de estos con los mismos.

Existe también rivalidad entre ellas, la cual es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y persistencia de ventajas competitivas, es por esto la importancia de utilizar al máximo sus recursos, y ostentan los departamentos de calidad necesarios que incentiven la innovación y creación de nuevos productos, creando de esta manera ventajas sustentables que vienen de la identificación de los clientes tanto internos como externos con la organización.

Ambas compañías están siendo afectadas en cuanto por problemas de índole externo tanto políticos como económicos, en donde las políticas gubernamentales impuestas, por ejemplo el control cambiario, la regulación de precios, dificultad de acceso a divisas, escasez de materia prima, altos impuestos y otros, esto aunado a la recesión económica y poca inversión en el aparato productivo del país, haciendo que estas disminuyan las expectativas de continuar produciendo productos pasteurizados.

También se puede decir que son afectadas debido a que no comparten tecnologías comunes, insumos y productos complementarios con sus proveedores e industrias relacionadas, debido a que la ausencia en la nación de otros sectores que proveen, colaboran o prestan sus servicios al sector de referencia, hace que no sean internacionalmente competitivos, ya que se desaprovechan líneas de comunicación, flujo de información rápido e intercambio constante de nuevas ideas.

En toda industria es importante analizar la parte interna, ya que esta determina los resultados que se reflejan al exterior, se constató que ambas empresas cuentan con los departamentos necesarios para su funcionamiento favoreciendo de esta manera la estructura de negocio. Así mismo se evidencio que los objetivos, la misión y la visión no fueron divulgados, haciendo que muchas veces las metas no estén claras, debido a que las mismas representan los conceptos fundamentales en el desarrollo de toda organización. El desconocimiento de las mismas representa una falta de identificación con la razón de ser de la organización y con las metas y objetivos que se quieren lograr a corto y largo plazo.

Es importante destacar que en Corporación Inlaca, C.A. existen ciertas fallas, en cuanto a que en esta empresa los procesos productivos y organizativos no son los adecuados, además posee una red de distribución con características particulares, haciendo que en ocasiones los productos no sean accesibles a toda la población, generando deficiencias en cuanto a su competencia en el mercado y reduciendo las

ventas, lo cual afecta directamente su rentabilidad. Asimismo los resultados arrojaron que el contexto en el cual está creada no es el adecuado ante un mercado competitivo, y que existen problemas de comunicación interna, lo cual genera desequilibrios repercutiendo en su actuación competitiva dentro del sector de pasteurizados. En cuanto a Empresas Polar, C.A. corresponde a una empresa rentable cuya comercialización y venta de productos, se da tanto en Venezuela como en mercados internacionales, donde participan con productos de reconocida calidad e innovación.

En la actualidad las empresas Venezolanas enfrentan problemas en diversos ámbitos, lo cual conlleva a que algunas empresas del sector cierren sus instalaciones como consecuencia de la baja rentabilidad que están obteniendo en el desempeño de su actividad comercial, en el caso particular de ambas, se han visto afectadas por ciertos factores tanto internos como externos anteriormente mencionados.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de los objetivos específicos uno y dos, se puede evidenciar que en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. la situación es desfavorable en ciertos aspectos, ya que la evaluación de los componentes del liderazgo (comunicación, influencia, habilidades) y los componentes subjetivos de la competitividad así lo demuestran. Se detectó mediante los análisis interpretativos de los resultados de las encuestas que el liderazgo se centra en un estilo de liderazgo autocrático, y solo se cumplen algunas características de los demás estilos de liderazgo encontrándose fallas en lo que compete a la falta de capacitación al equipo de trabajo, comunicación interna, falta de empatía hacia la parte emocional del individuo, falta de influencia positiva sobre seguidores, y de fomentar relaciones de trabajo estables que conlleven a la organización a obtener una ventaja sobre sus competidores, ya que al reducirse el sentido de pertenencia de los trabajadores para con la organización al no existir metas y objetivos claros debido a la ausencia de divulgar la misión y visión de la organización y estas no estar alineadas

de acuerdo a un valor compartido, hace que dicha situación empeore. Asimismo, se detectó que a pesar de existir maquinarias y tecnologías eficientes, la ausencia de compartir con los sectores conexos y la falta de políticas y de estrategias dirigidas a mejorar el liderazgo existente en la dinámica de trabajo hace que en ocasiones estas no estén preparadas para actuar ante un contexto competitivo.

Diagnóstico

Luego de haber revisado, interpretado y analizado todos los resultados previamente expuestos, se comprobó que, conforme a las presunciones iniciales, que en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. existen problemas puntuales respecto al estilo de liderazgo gerencial, toda vez que los directores, gerentes y supervisores emplean una combinación de liderazgo autocrático, obviamente acompañado por fallas en lo que respecta a toma de decisiones, comunicación e influencia.

En definitiva, aunque la actual situación actual competitiva en dichas empresas es también atribuible a factores externos a la organización anteriormente mencionados, es indudable que el estilo de liderazgo de quienes ejercen cargos de mando en estas actúa como factor fundamental en el posicionamiento de la misma frente a sus competidores ya que si la dirección de una organización es ineficiente los resultados serán iguales.

En consecuencia, se diagnostica la necesidad de diseñar estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad de Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

“Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad en el sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo”

Justificación de la Propuesta

En la actualidad, las estrategias gerenciales han dado un giro en relación a que los líderes deben tratar de predecir lo que viene a futuro, es decir, en el presente las organizaciones demandan cada vez líderes con alta capacidad para gerenciar ante ambientes de incertidumbre que sean capaces de adelantarse y adaptarse a los cambios y al mismo tiempo lleven a las empresas no solo a perdurar sino a imponerse frente a sus competidores.

Se puede decir, que la base del éxito de una organización competitiva viene dada por las habilidades, talentos y aptitudes del líder y su gente, en el aprovechamiento al máximo de quienes trabajan en esta, así como la actitud que asumen frente a los cambios y procesos en la organización a fin de hacerlos cada vez más efectivos.

Es por ello, que las nuevas visiones de liderazgo y de la relevancia que éste tiene en el logro de obtener ventajas competitivas vienen marcadas en el ámbito que todos y cada uno de los miembros de una organización participen activamente en la

tarea de lograr las metas organizacionales a presente y futuro, en un marco de solidaridad, respeto y pertenencia.

De lo descrito anteriormente, se desprende la importancia de la propuesta que se presenta, la cual se aspira conlleve un impacto positivo para los líderes y empleados de Corporación Inlaca, C.A y Empresas Polar, C.A.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar estrategias dirigidas a formar actitudes y aptitudes cónsonas con el liderazgo efectivo y mejorar la competitividad.

Objetivos Específicos

- 1.- Establecer los métodos de liderazgo efectivo.
- 2.- Fomentar la comprensión del entorno externo y de esta manera diferenciarse en el mercado frente a los competidores.
- 3.- Desarrollar habilidades y competencias que permitan el manejo efectivo de sí mismo y del equipo.
- 4.- Fortalecer la formación de nuevos líderes organizacionales.
- 5.- Crear un valor compartido que garantice los cimientos de la competitividad empresarial.

Factibilidad de la Propuesta

El diseño de estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad del sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo traerá como beneficio a estas organizaciones el mejoramiento de la competitividad, además permitirá a la gerencia de las mismas mejorar sus procesos administrativos para la consecución de sus objetivos.

Factibilidad Operativa

La propuesta se considera viable puesto que no repercute ni estructural ni físicamente en las empresas del sector productivo de pasteurizado del Estado Carabobo. En este aspecto, se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo operativamente ya que se dispone tanto del Talento Humano, así como también de la infraestructura necesaria para la implementación.

Factibilidad Técnica

Las empresas del sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo, cuentan con los equipos necesarios para la aplicación las estrategias para mejorar la gestión de los procesos administrativos, ya que posee equipos de computación, papelería, tecnología, soporte técnico, personal de métodos y procedimientos, entre otros; por tanto es factible la aplicación de este diseño debido a que no presenta ningún inconveniente en relación a estos recursos.

Factibilidad Económica

La propuesta se considera económicamente factible, puesto que los recursos que utilizarán las empresas del sector productivo de pasteurizados del Estado

Carabobo para implementar la misma estarán disponibles sin inconvenientes, ya que la misma está orientada a implementar diversas acciones dirigidas a optimizar los procesos administrativos y crear competencias que permitan un liderazgo efectivo.

Estructura de la Propuesta

La propuesta “Estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la Competitividad en el sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo”, está estructurada en módulos, organizados de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Estrategia: Área de intervención.
- Acción: Descripción y objeto de la estrategia.
- Contenidos. Descripción de la estrategia y su respectiva acción.
- Personal: Determinación de los sujetos a los que se dirige la estrategia.
- Responsables: Definición de los encargados de llevar a cabo cada estrategia y acción.

Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la Competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

Objetivo 1: Establecer los métodos de liderazgo efectivo.

Debilidades a corregir: Liderazgo: Influencia, comunicación, toma de decisiones.

Cuadro 33: estrategia 1.

Estrategia 1	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
Liderazgo.	Principio corporativo: Influir con calidad El objeto de crear un principio corporativo es el de contribuir a mejorar el liderazgo existente, así como darle mayor importancia a las necesidades del equipo fomentando la comunicación y toma de decisiones grupales.	Formar los componentes de una comunicación efectiva, generando conciencia sobre su impacto en la gestión del liderazgo, trabajo en equipo y efectividad organizacional, a fin de que los líderes puedan desarrollar una influencia adecuada, efectuar conversaciones sanas y toma de decisiones efectivas para cada fase del proceso organizacional. Cuyas acciones y principios sean: • Mejorar las destrezas para el manejo adecuado de las relaciones con otros, conociendo los comportamientos personales que inciden en las interacciones con otros; dándole mayor importancia a las necesidades de las personas y fomentando la participación en la toma de decisiones.	Directores, Gerentes y Supervisores	Dpto. de RRHH Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. Personal de Métodos y procedimientos .

Cuadro 33: estrategia 1 (cont).

Estrategia 1	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
		• Comunicar con credibilidad, a través de argumentos bien desarrollados y ayudar a otros a que tengan la misma capacidad. • Persuadir con integridad, mediante el entendimiento de las motivaciones y problemas de otros, dando ideas y recomendaciones adecuadas.		

Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la Competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

Objetivo 2: Fomentar la comprensión del entorno externo y de esta manera diferenciarse en el mercado frente a los competidores.

Debilidades a corregir: Competitividad: sectores conexos, contexto competitivo inadecuado, procesos.

Cuadro 34: Estrategia 2.

Estrategia 2	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
Competitividad.	Prácticas: Comprensión del entorno empresarial El objeto de establecer como práctica organizacional la comprensión del entorno empresarial consiste en llevar a cabo un foco de “Competitividad con intensidad”, donde la compañía pueda tomar ventaja sobre sus competidores, formar alianzas y crear identidad con sus productos.	Las prácticas de comprensión del entorno empresarial se deben convertir en el accionar de la compañía en la cual a través de un estudio de posición de mercado mensual, los líderes en conjunto con el departamento de mercadeo se plantean diversos escenarios para dar solución al impacto generado por los sucesos mundiales o tendencias del entorno. Se deben preparar presentaciones en conjunto y realizar juntas profesionales donde se invitan a participar a sectores conexos a fin de crear relaciones comerciales, realizar alianzas estratégicas, intercambiar información y tecnologías, recibir retroalimentación y sugerencias	Directores, Gerentes y Supervisores	Dpto. de Mercadeo y Líderes Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

Cuadro 34: Estrategia 2 (cont).

Estrategia 2	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
		de las partes involucradas, las cuales servirán de apoyo para efectuar correcciones en sus procesos productivos, organizativos y de distribución, ampliar el portafolio, así como para establecer mejoras e innovación en sus productos, cuyas acciones sean: • Entender el contexto local y global y en consecuencia adaptarse. • Anticipar tendencias futuras y definir una respuesta apropiada. • Establecer alianzas importantes y lograr el compromiso de las partes externas involucradas. • Evaluar de forma comparativa para mejorar procesos, productos y tomar ventaja competitiva.		

Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la Competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

Objetivo 3: Desarrollar habilidades y competencias que permitan el manejo efectivo de sí mismo y del equipo.

Debilidades a corregir: Liderazgo transformador: gestionar emociones, empatía, y relaciones sociales.

Cuadro 35: Estrategia 3.

Estrategia 3	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
Inteligencia emocional, empatía y relaciones sociales.	Código de Conductas El objeto de establecer un código de conductas es de generar comportamientos adecuados y buenas prácticas organizacionales a través del aprendizaje, cuyo foco principal sea “efectividad personal y autocontrol”.	El código de conductas especifica determinados estándares mínimos en áreas claves del comportamiento de los líderes que servirá de guía y ejemplo de conducta para todos los miembros de la organización. Se establece como oportunidad de mejora identificar las virtudes de cada miembro del equipo y plantear la forma de afrontar los desafíos que se presenten, se debe fomentar el manejo de un ambiente de trabajo extremadamente positivo y de confianza, donde se promuevan emociones positivas de comprensión, compasión, optimismo, gratitud y el perdón, se incentiven relaciones de apoyo mutuo en todos los niveles que permitan a los liderados crear empatía,	Directores, Gerentes, Supervisores y subordinados.	Dpto. de RRHH Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. Líderes con mayor experiencia y trayectoria. Personal de Métodos y procedimientos.

Cuadro 35: Estrategia 3 (cont).

Estrategia 3	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
		alcanzar su potencial y maximizar los resultados, cuyas acciones sean: • Proveer asesoría y orientación accionable y relevante. • Ofrecer retroalimentación específica y basada en hechos accionable y directa. • Alinear las expectativas de carrera y apoyar su desarrollo. • Escuchar, cuestionar y desafiar a los demás a fin de que encuentren sus propias respuestas. • Tomar conciencia del manejo de personal y las emociones. • Generar confianza entre líderes y subordinados, a través de la realización de actividades recurrentes que permitan fomentar adecuadas relaciones interpersonales y crear valor para cada uno de los miembros de la organización.		

Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la Competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

Objetivo 4: Fortalecer la formación de nuevos líderes organizacionales.

Debilidades a corregir: Liderazgo de poder: libertad y compromiso para toma de decisiones, capacitación.

Cuadro 36: Estrategia 4.

Estrategia 4	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
Nuevos líderes.	Programa El objeto de establecer un programa es de fortalecer la formación de nuevos líderes organizacionales a través del empoderamiento y la capacitación cuyo aporte sea beneficioso para ambas partes y con foco principal de “logros a través de la gente”.	Consiste en un programa estructurado y global con enfoque en el desarrollo de conocimientos y habilidades de un colaborador dentro de la empresa, de manera que puedan hacer una larga y sólida carrera dentro de la misma. El programa está basado en desarrollar talento, a través del empoderamiento y la capacitación al personal dentro del área que se desempeñe. Conocimientos que posteriormente podrán ser profundizados y capitalizados durante su crecimiento y desarrollo dentro de la compañía.	Directores, Gerentes, Supervisores.	Dpto. de RRHH Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. Personal de Métodos y procedimientos .

Cuadro 36: Estrategia 4 (cont).

Estrategia 4	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
		Se basa en el desarrollo de habilidades, competencias y en fomentar conocimientos a través de la experiencia y capacitación, basados en las necesidades de las áreas funcionales y de negocio. Lo anterior servirá para aumentar el nivel de compromiso y la motivación hacia el trabajo que se realice, así como para estimular un desempeño eficaz, permitiendo formulación de nuevas visiones, formación de nuevos líderes, así como incentivar la creatividad e innovación en las empresas. Los sujetos dispondrán de retroalimentación constante, acceso y uso de la información, habilidades, responsabilidades y autoridad para utilizar la información para llevar a cabo los objetivos estratégicos organizacionales, cuyas acciones sean:		

Cuadro 36: Estrategia 4 (cont).

Estrategia 4	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
		• Hacer que el equipo se comprometa con la estrategia de negocio. • Establecer metas desafiantes y estándares para el éxito. • Delegar responsabilidad de acuerdo a las capacidades y experiencias. • Capacitar y dar plena libertad a miembros del equipo para la toma de decisiones y solución de problemas. • Involucrar al equipo en el desarrollo y creación de objetivos compartidos.		

Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la Competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

Objetivo 5: Crear un valor compartido que garantice los cimientos de la competitividad empresarial.

Debilidades a corregir: Liderazgo Basado en Valores: actuar con claridad, alineación de prácticas organizacionales.

Cuadro 37: Estrategia 5.

Estrategia 5	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
Misión, Visión y Valor Compartido .	Política El objeto de establecer como política la misión, visión y valor compartido tiene la intención de alinear prácticas y mantener un parámetro bien definido en el actuar de cada uno de los miembros de la organización.	Establecer como política organizacional principios de gestión y liderazgo a través de la alineación de los objetivos organizacionales en base a una misión y visión compartida y que esta a su vez este alineada en un valor compartido que garantice la identificación de todos los miembros de la organización y se conviertan en todo accionar de la compañía. Se debe diseñar un plan de acción donde se establezcan claramente las funciones de los involucrados y se conozca con exactitud el trabajo que se realiza.	Directores, Gerentes, Supervisores.	Dpto. de RRHH Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. Personal de Métodos y procedimientos.

Cuadro 37: Estrategia 5 (cont.).

Estrategia 5	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
		La creación de Valor Compartido es aplicable a toda la organización como la forma fundamental de hacer negocios, a fin de crear valor de largo plazo para los accionistas, empleados, clientes y la sociedad. Vivir los Principios de Gestión y Liderazgo será un compromiso y una responsabilidad para todas las personas que integran la organización. Para ser eficaces, participativos e inspiradores, todos deben «predicar con el ejemplo» en su quehacer diario; en este contexto, las acciones dicen más que las palabras. Por ello, se debe trabajar en inculcarlos en la filosofía de la organización, entonces además de las habilidades profesionales, los criterios clave para avanzar dentro de la organización serán la capacidad y la voluntad de vivir y cumplir con estos principios.		

Cuadro 36: Estrategia 4 (cont).

Estrategia 5	Acción	Contenidos	Personal	Responsables
		Divulgar frecuentemente para el conocimiento de todos y crear identificación, cuyas acciones sean: • Actuar en base a la misión y visión compartida. • Vivir de acuerdo al valor compartido. • Interactuar con integridad y honestidad. • Ser coherente tanto con las palabras como con las acciones.		

Descripción de la propuesta “Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad en el sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo”

Las diversas acciones que se generan de la propuesta anteriormente mencionada poseen relación con el direccionamiento estratégico que corresponde la ruta hacia la cual se orienta una organización, la excelencia operacional y de procesos, la cual viene garantizada del adecuado ejercicio del liderazgo, su revisión continua y el aseguramiento de todos sus procesos asociados, así como en el logro de los más altos niveles de satisfacción de los clientes y grupos de interés relacionados.

Tomando como base lo anterior ninguna organización puede funcionar adecuadamente si las distintas unidades que la conforman actúan como compartimientos aislados, que no mantienen relación con el resto de la organización; por ello, es necesario trabajar como equipo, como un todo en el que sus componentes interactúan entre sí para lograr los objetivos y resultados previstos.

Es por ello que las estrategias de liderazgo propuestas deben mantener un enfoque centrado en la búsqueda de una visión y misión compartida, que permita la integración del Talento Humano, destacando el compromiso de estos con la estrategia a través del aprendizaje, la participación en equipos de trabajo funcionales y la sinergia entre todas las unidades que conforman la organización. Dentro de este enfoque, el compromiso de la Alta Dirección con el proceso de cambio debe ser considerado como un aspecto medular.

Para lograr el alineamiento del liderazgo con los valores de la organización es necesario definir valor compartido, códigos de comportamiento y buenas prácticas de gestión que deben conformar los principios rectores de la cultura organizacional. Es por ello que se hace necesario hacer de la estrategia de liderazgo un proceso

continuo en términos que sean fácilmente entendibles para todos los niveles de la organización, convirtiéndola en una herramienta del trabajo diario.

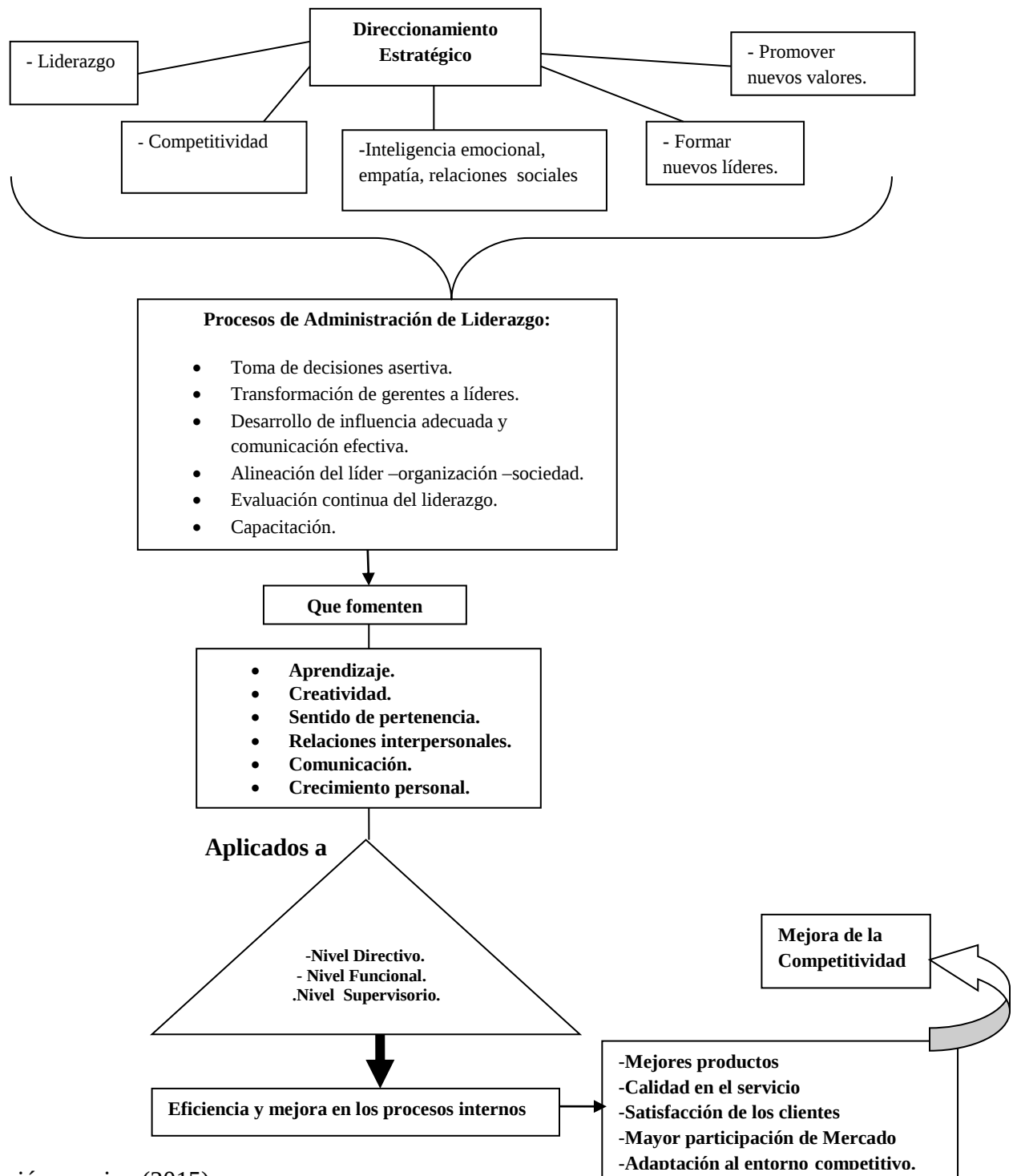
De esta manera alineando la estructura organizacional con la estrategia cuya integración del marco estratégico corporativo con su cadena de valor y la estructura organizativa, es llevarla a iniciativas gerenciales accionables para alcanzar una competitividad deseada, la misma comprende cinco (5) estrategias dirigidas a obtener mejoras en cuanto a liderazgo, competitividad, inteligencia emocional, empatía, relaciones sociales, formar nuevos líderes, promover misión, visión y valor compartido.

Con base a lo anterior se sugiere a la dirección de Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. implementarla con la finalidad de mejorar los diferentes procesos de administración de Liderazgo, como son la transformación de los gerentes a líderes, toma de decisiones asertiva, desarrollo de influencia adecuada y comunicación efectiva, alineación del líder –organización –sociedad, evaluación continua del liderazgo y capacitación esto se logra a través de políticas empresariales certeras y continuas. Lo anterior permite que se fomenten líderes con aspectos tales como: aprendizaje, creatividad, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales, comunicación, crecimiento personal.

En ese sentido se dirige tanto a los líderes de Corporación Inlaca, C.A. como de Empresas Polar, C.A., a todos los niveles: directivos (Alta Gerencia), funcional (Gerentes) y Supervisorio (Supervisores), los cuales deben tomar en cuenta dichas herramientas a la hora de planificar y ejecutar acciones, conllevando de esta manera a una eficiencia y mejora en los procesos internos.

Tomando en cuenta lo anterior se hace necesario elaborar una serie de políticas y prácticas organizacionales que permitan a los líderes existentes así como a los nuevos formarse constantemente y brindarles herramientas necesarias para el control y mantenimiento de un liderazgo adecuado, se debe hacer de la estrategia un proceso continuo, cuyas acciones permitan ofrecer a la sociedad mejores productos, mayor calidad en el servicio y satisfacción de los clientes; así como para las organizaciones obtener amplia participación en el mercado, adaptación al entorno competitivo, lo cual en conjunto se traducirá en una mejora absoluta de la competitividad.

Gráfico 33
Estrategias de Liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad en el sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo



Fuente: Elaboración propia. (2015).

CONCLUSIONES

Después de haber analizado la interpretación de los resultados señalados por los encuestados, se pudo comprobar el estilo de liderazgo ejercido y la situación actual competitiva de las empresas Corporación Inlaca C.A y Empresas Polar C.A, ubicadas en la Zona Industrial Sur, Estado Carabobo.

En este análisis se evidenció en el área gerencial de la industria de pasteurizados, la inexistencia de un estilo de liderazgo que cumpliera con todas las características esenciales relacionadas con la forma en que lideran sus grupos de trabajo y las actividades laborales que a diario realizan dentro de la organización en la cual se desempeñan, así mismo se dio a conocer la situación competitiva de las mismas la cual en la actualidad se ha visto afectada por los problemas del país en diversas áreas y ciertos problemas internos, conjuntamente al apoyo de la revisión documental y las encuestas tipo cuestionario aplicadas, se establecen las siguientes conclusiones.

Referente al primer objetivo específico describir el estilo de liderazgo existente en las empresas Corporación Inlaca, C.A, y Empresas Polar C.A se pudo determinar que existe un estilo de liderazgo autocrático en el cual la toma de decisiones se encuentra concentrada en el área gerencial, y situacional debido a que los líderes adoptan un comportamiento referente a la situación que se presente al momento de tomar las decisiones y/o resolver problemas. Además se evidencia el incumplimiento de algunas características del liderazgo transformador en cuanto a la inteligencia emocional y empatía; debido a que los líderes no poseen las habilidades necesarias para gestionar sus emociones, la de sus seguidores y al mismo tiempo no poseen empatía en el sentido de no saber ponerse en el lugar de los demás, el cual de acuerdo a Torres (2005), corresponden características esenciales para este tipo de liderazgo.

Adicionalmente presentan deficiencias, tales como falta de capacitación del equipo de trabajo y se toma poco en cuenta la parte emocional del individuo, falta de empatía, lo cual influye de manera negativa en el desarrollo de dichas empresas en el rango competitivo. En tal sentido, tal como indica Torres (ob.cit.) el líder debe transformar estas últimas de tal manera que no afecte su influencia y desenvolvimiento, llevándolo a ser reconocido como un actor importante en la industria, asumiendo un compromiso de proporcionar conocimiento acordes a los cambios y a las necesidades del presente.

En el caso particular de Corporación Inlaca, C.A. se determinó además que los líderes no actúan con claridad y que presentan fallas de comunicación interna e influencia de los líderes sobre seguidores, así como poco incentivo en crear relaciones amenas de trabajo, basadas en el compañerismo y el respeto, solo se orientan a obtener resultados. Y coincide con Empresas Polar, C.A. en cuanto al incumplimiento en alinear prácticas.

En cuanto al segundo objetivo específico diagnosticar la situación actual competitiva de las empresas Corporación Inlaca, C.A y Empresas Polar, C.A, se ven afectadas por algunos factores externos que obstaculizan el desarrollo, aumento o expansión de las empresas, entre los cuales se pueden mencionar el control cambiario por parte del Estado, regulaciones de precios de los productos, escasez de materia prima, elevados pagos de impuestos, aunado a que no comparten tecnologías comunes con las empresas relacionadas, devaluación e inflación. Todos estos factores afectan de manera negativa a las empresas, incidiendo en la calidad de los productos, competencia, mercado y tecnología. Así mismo se detectaron fallas en cuanto a que no comparten tecnologías, insumos y productos complementarios con los sectores conexos, desaprovechando el intercambio de nuevas herramientas e ideas.

En el caso de Corporación Inlaca, C.A. se determinó que existen ciertas fallas referentes a la comunicación interna, en el contexto en el cual está creada no es el adecuado ante un mercado competitivo y la red de distribución posee características particulares que no permiten que sus productos sean accesibles a toda la población, reduciendo de esta manera su posición frente a los competidores y por ende su rentabilidad.

En relación al análisis interno se puede establecer que en ambas compañías existen debilidades en cuanto al desconocimiento de los empleados sobre los objetivos, la misión y visión de la empresa, lo que puede afectar el claro entendimiento de los objetivos generales y específicos, formulación, ejecución, evaluación y resultados que lleven a establecer estrategias adecuadas.

Lo descrito anteriormente, evidencia la necesidad que existe en ambas empresas de implementar a la brevedad posible, medidas que permitan dar solución a la problemática que se vive en el área estudiada, partiendo de la premisa según la cual quien gerencia ha de concientizar la importancia de su estilo de liderazgo y el impacto que éste ejerce sobre la competitividad, puesto que no existe un buen liderazgo que conduzca a la organización hacia el camino idóneo, no existirá sentido de pertenencia, respeto, oportunidades de progreso, compromiso, entre muchos otros componentes de los liderados hacia la organización.

Finalmente, se concluye que no es posible establecer un liderazgo ideal, debido a que el mismo varía de persona a persona y el estilo de liderazgo más eficaz es aquel adecuado ante los cambios demandantes del entorno, la situación actual del país y de acuerdo a las necesidades del equipo. Por lo tanto una de las habilidades fundamentales del líder, es la de saber llevar a cada persona a dar lo mejor de sí en un contexto mayor que permita a los liderados ver como su trabajo tiene un sentido trascendente tanto para sí mismo como para el grupo de trabajo y dirigir a las

organizaciones no solo a mantenerse en el mercado, sino además a perdurar, creando identificación primeramente de los involucrados internamente y externamente con los consumidores, proveedores, clientes y relacionados y ésta es, una de las metas que se planea lograr mediante el diseño de estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A.

RECOMENDACIONES

A continuación se señalan las principales recomendaciones en base a los resultados obtenidos de acuerdo a cada objetivo específico a fin de subsanar las situaciones planteadas en las conclusiones:

Se sugiere a Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. mejorar sus prácticas y herramientas de liderazgo a fin de obtener mejoras en su competitividad, a través de la aplicación de los códigos de comportamiento y buenas prácticas de gestión presentes dentro de la estrategia convirtiéndola en una herramienta del trabajo diario que deben conformar los principios rectores de la cultura organizacional para todos los niveles de la organización.

Se exhorta a Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. a revisar sus procesos internos a fin de adaptarlos al entorno competitivo existente, el cual demanda el uso de tecnología eficiente, fabricación, distribución y comercialización de productos a precios accesibles, de excelente calidad e innovación.

Se recomienda a Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. implementar a la brevedad el diseño estratégico contenido en la propuesta, a fin de obtener mejoras en su gestión y competitividad.

LISTA DE REFERENCIAS

Aguilera, Víctor (2011). **Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro**. Tesis doctoral. Universidad de Alcalá. España.

Arias, Fidias (1999). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. 3ra Edición. Caracas Venezuela.

Barret, Richard (2001). **Liberando el alma de las empresas. Como crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos**. SMS Editores. Argentina.

Bateman, Thomas y Snell, Scott (2002). **Administración. Una Ventaja Competitiva**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Blanchard, Ken y Hersey, Paul (2001). **Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional**. México: Editorial Pearson.

Bueno, Eduardo (2006). **Dirección Estratégica de la Empresa metodologías, técnicas y casos**. Editorial Pirámide. Última edición revisada y actualizada. Madrid.

Chiavenato, Adalberto (2005). **Introducción a la Teoría general de la administración**. Editorial. McGraw-Hill. México.

Coello, León (1998). **Estudio de competitividad de la empresa Industria de lácteos La Fe, C.A. (ILAFECA) dentro del circuito lácteo nacional. Trabajo para optar al título de magíster**. Caracas-Venezuela. Universidad Central de Venezuela.

Conde, Leonardo (2010). **El líder competitivo como factor determinante de las empresas de manufactura de alimentos del estado Carabobo**. Trabajo de grado Maestría en Administración de empresas mención Gerencia Universidad de Carabobo.

Covey, Stephen (1997). **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona.

Del Canto, Ero (2014). **La Gestión del Capital Humano en los gobiernos locales: Aproximación a un modelo**. Signos Ediciones y Comunicaciones, C.A. Valencia. Venezuela.

Daft, Richard (2006). **Introducción a la Administración**. Cuarta Edición. México: Ediciones Thomson

Fernández, Alejandro (2008). **Liderazgo gerencial y competitividad de los trabajadores de las empresas del sector petrolero en el municipio Maracaibo**. Trabajo de grado Maestría en Gerencia Empresarial Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.

Fea, Ugo (2005). **Competitividad es calidad total**. Editorial Alfaomega. México.

Guerra, Hermes (2011). **La programación neurolingüística como herramienta estratégica en la gestión del gerente. Un enfoque la capacidad de liderazgo en el desempeño del gerente**. Trabajo de grado Maestría en Administración de empresas mención Gerencia Universidad de Carabobo.

Hernández Roberto Sampieri, y otros (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. México

Hernández Roberto Sampieri, y otros (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición Editorial McGraw-Hill. México.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2008). **Pasos Para Realizar un Trabajo de Grado**. Caracas: CEC.

Jarrin, Adolfo (2008). **De la revolución industrial a la evolución empresarial. Más allá de la ética y la responsabilidad social corporativa: un tema de conciencia**. Editorial Creating, C.A. Caracas. Venezuela.

Klaus, Esser (2004). **Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas: Competitividad sistémica**. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.

Koontz, Harold & Weihrick, Heinz. (2004). **Administración. Una perspectiva global**. Editorial. McGraw Hill. (12ª ed.). México.

Lussier, Robert y Achúa, Christopher (2002) **Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. Editorial Internacional THOMSON editores, S.A. México.

Lussier, Robert y Achua, Christopher (2005). **Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades**. México: Thomson Learning.

Méndez, Carlos (2001). **Metodología**. Colombia. Editorial MC Graw – Hill. 3º Edición

Páez, Chichi (2012). **La gestión del cambio**. Documento en línea disponible: http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/081902negocios_paez.html
Consulta: 2014, Noviembre 21.

Páez, Chichi (2003). **Gerencia en Acción: Liderazgo, Comunicación y Organización**. Universidad de Carabobo. Primera Edición. Valencia: Graficas Emil C.A.

Palella, Stracuzzi y Martins, Feliberto (2008). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Tercera Edición. Caracas: Fedupel.

Porter, Michael (2009). **Ser Competitivo**. Editorial Deusto, S.A. Barcelona. España.

Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo Real (2012) “Liderazgo y emprendimiento innovador. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento” Regent University. Virginia, USA. Disponible: http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf

Roche, Robert. (2004). **Inteligencia prosocial**. Primera Edición. Barcelona: Ediciones Balletera.

Sabino, Carlos (1998). **El proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.

Sastre y Aguilar (2000). **Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos**. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid.

Soto, Eduardo. (2003). **Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones**. Segunda edición. México. Thompsom Paraninfo.

Tamayo, Mario (2003). **El proceso de la investigación científica**. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Editores. México, D.F.

Torres, Madrigal B. (2005). **Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje**. Primera Edición. México, D.F: Mc Graw Hill Editores

Universidad Bicentenario de Aragua (2005). **Manual para la elaboración, presentación y evaluación del Trabajo Final de Investigación en los Programas de Postgrado**. Vicerrectorado Académico; Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado. San Joaquín de Turmero, edo. Aragua.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA

Anexo A: Empleados de Corporación Inlaca C.A

A continuación se presentan una serie de preguntas tendientes a analizar el liderazgo que contribuya a incrementar la competitividad en el sector de pasteurizados del Estado Carabobo.

Instrucciones llenado:

Lea detenidamente cada pregunta.

Marque con una (X) la que considere conveniente según su criterio.

No deje ninguna pregunta sin respuesta

Agradecemos su colaboración respondiendo objetivamente para lograr los objetivos de la investigación, tomando en cuenta que sus respuestas serán tratadas en forma confidencial.

N° de pregunta	Liderazgo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	¿Tiene usted influencia y una relación de comunicación positiva con los miembros de su equipo que contribuya al logro y la consecución de objetivos?					
2	¿Usted fija las directrices y luego las anuncia al grupo?					
3	¿Al momento de resolver problemas y/o tomar decisiones, las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este, con su estímulo y apoyo?					
4	¿Les brinda usted completa libertad a sus colaboradores para tomar decisiones gerenciales, con su mínima o nula participación?					
5	¿Al momento que resuelve un problema y/o toma de decisiones, adecua su comportamiento de acuerdo a la situación que se le presente?					
6	¿Posee usted la habilidad necesaria para gestionar sus emociones y la de sus colaboradores?					
7	¿Reconoce usted sus virtudes, defectos y					

N° de pregunta	Liderazgo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	trabaja para mejorarlos?					
8	¿Mantiene usted motivado a sus colaboradores?					
9	¿Valora usted a los individuos y sus emociones?					
10	¿Incentiva usted el respeto, el reconocimiento y compañerismo dentro de la relación con su equipo de trabajo?					
11	¿Actúa usted con claridad y mantiene una comunicación eficiente con los demás?					
12	¿La visión y misión de la empresa son coherentes con lo que se dice y se hace dentro de la organización, y estas, a su vez están alineadas de acuerdo a valores compartidos que benefician a todos los involucrados?					
13	¿Sus empleados poseen libertad y al mismo tiempo tienen habilidad					

N° de pregunta	Liderazgo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	para comprometerse en tomar decisiones acerca de su trabajo?					
14	¿Les brinda usted apoyo y capacitación a los integrantes de su equipo?					
15	¿Existe confiabilidad en los resultados obtenidos provenientes de sus colaboradores?					

N° de pregunta	Competitividad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
16	¿Es rentable la compañía?					
17	¿Considera usted que los procesos productivos, organizativos y de distribución de la compañía son adecuados?					
18	¿Existe falta de materia prima para la elaboración apropiada del producto?					
19	¿Los problemas del país han afectado la elaboración eficiente del producto?					
20	¿Las maquinarias productivas existentes son eficientes?					
21	¿Existe calidad en los					

Nº de pregunta	Competitividad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	productos pasteurizados manufacturados por la empresa?					
22	¿Existe calidad en la mano de obra?					
23	¿La empresa utiliza con eficiencia y efectividad los recursos con los que cuenta?					
24	24.- ¿Existe demanda de sus productos en el mercado?					
25	¿Existen departamentos de investigación y desarrollo, que estimulen constantemente la mejora e innovación en sus productos?					
26	¿Comparte la empresa tecnologías comunes, insumos y productos complementarios con sus proveedores e industrias relacionadas?					

Nº de pregunta	Competitividad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
27	¿El contexto en el cual la empresa está creada, organizada y gestionada es el adecuado ante un mercado competitivo?					
28	¿Existe rivalidad entre los competidores en el mercado de pasteurizados?					
29	¿Los objetivos, misión, visión son debidamente comunicados?					
30	¿La empresa tiene los departamentos necesarios para su funcionamiento?					
31	¿Existe comunicación inter-departamental en la empresa?					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA

Anexo B: Empleados de Empresas Polar, C.A

A continuación se presentan una serie de preguntas tendientes a analizar el liderazgo que contribuya a incrementar la competitividad en el sector de pasteurizados del Estado Carabobo.

Instrucciones llenado:

Lea detenidamente cada pregunta.

Marque con una (X) la que considere conveniente según su criterio.

No deje ninguna pregunta sin respuesta

Agradecemos su colaboración respondiendo objetivamente para lograr los objetivos de la investigación, tomando en cuenta que sus respuestas serán tratadas en forma confidencial.

N° de pregunta	Liderazgo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	¿Tiene usted influencia y una relación de comunicación positiva con los miembros de su equipo que contribuya al logro y la consecución de objetivos?					
2	¿Usted fija las directrices y luego las anuncia al grupo?					
3	¿Al momento de resolver problemas y/o tomar decisiones, las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este, con su estímulo y apoyo?					
4	¿Les brinda usted completa libertad a sus colaboradores para tomar decisiones gerenciales, con su mínima o nula participación?					
5	¿Al momento que resuelve un problema y/o toma de decisiones, adecua su comportamiento de acuerdo a la situación que se le presente?					
6	¿Posee usted la habilidad necesaria para gestionar sus emociones y la de sus colaboradores?					
7	¿Reconoce usted sus virtudes, defectos y					

N° de pregunta	Liderazgo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	trabaja para mejorarlos?					
8	¿Mantiene usted motivado a sus colaboradores?					
9	¿Valora usted a los individuos y sus emociones?					
10	¿Incentiva usted el respeto, el reconocimiento y compañerismo dentro de la relación con su equipo de trabajo?					
11	¿Actúa usted con claridad y mantiene una comunicación eficiente con los demás?					
12	¿La visión y misión de la empresa son coherentes con lo que se dice y se hace dentro de la organización, y estas, a su vez están alineadas de acuerdo a valores compartidos que benefician a todos los involucrados?					
13	¿Sus empleados poseen libertad y al mismo tiempo tienen habilidad					

N° de pregunta	Liderazgo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	para comprometerse en tomar decisiones acerca de su trabajo?					
14	¿Les brinda usted apoyo y capacitación a los integrantes de su equipo?					
15	¿Existe confiabilidad en los resultados obtenidos provenientes de sus colaboradores?					

N° de pregunta	Competitividad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
16	¿Es rentable la compañía?					
17	¿Considera usted que los procesos productivos, organizativos y de distribución de la compañía son adecuados?					
18	¿Existe falta de materia prima para la elaboración apropiada del producto?					
19	¿Los problemas del país han afectado la elaboración eficiente del producto?					
20	¿Las maquinarias productivas existentes son eficientes?					
21	¿Existe calidad en los					

Nº de pregunta	Competitividad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	productos pasteurizados manufacturados por la empresa?					
22	¿Existe calidad en la mano de obra?					
23	¿La empresa utiliza con eficiencia y efectividad los recursos con los que cuenta?					
24	¿Existe demanda de sus productos en el mercado?					
25	¿Existen departamentos de investigación y desarrollo, que estimulen constantemente la mejora e innovación en sus productos?					
26	¿Comparte la empresa tecnologías comunes, insumos y productos complementarios con sus proveedores e industrias relacionadas?					

Nº de pregunta	Competitividad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
27	¿El contexto en el cual la empresa está creada, organizada y gestionada es el adecuado ante un mercado competitivo?					
28	¿Existe rivalidad entre los competidores en el mercado de pasteurizados?					
29	¿Los objetivos, misión, visión son debidamente comunicados?					
30	¿La empresa tiene los departamentos necesarios para su funcionamiento?					
31	¿Existe comunicación inter-departamental en la empresa?					