

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO
DEL LÍDER EN EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD
EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR
ALIMENTOS**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL
LÍDER EN EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS**

AUTORA: Ing. MAGALY RAMOS GONZÁLEZ

BARBULA, NOVIEMBRE DE 2016.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL
LÍDER EN EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS**

Proyecto del Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Gerencia

AUTOR: Ing. MAGALY RAMOS GONZÁLEZ

TUTORA: Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO

BARBULA, NOVIEMBRE DE 2016.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL
LÍDER EN EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS**

Proyecto del Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Gerencia

AUTORA: Ing. MAGALY RAMOS GONZÁLEZ

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de
Carabobo, para optar al grado de Magíster en
Administración de Empresas, Mención Gerencia.

BARBULA, NOVIEMBRE DE 2016.

VEREDICTO

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

Quien suscribe **Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO**, titular de la cedula de identidad No. **V- 4.007.087**, en mi carácter de Tutora del Proyecto del Trabajo de Grado del Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, titulado: “ **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL LÍDER EN EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS**”, presentado por la ciudadana **Ing. MAGALY RAMOS GONZÁLEZ**, titular de la cedula de identidad No. **V- 15.655.467**, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En Barbula a los cuatro (04) días del mes de Abril de 2015.

Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO

C.I. N°. V- 4.007.087

AVAL DE LA TUTORA

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, quien suscribe **Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO**, titular de la cédula de identidad No. 4.007.087, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL LÍDER EN EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS”**, presentado por el **Ing. MAGALY RAMOS GONZÁLEZ**, titular de la cedula de identidad No. **V- 15.655.467**, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia, hago constar que el Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a los Quince (15) días del mes de Julio del año 2016.

Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO

C.I. 4.007.087

INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: **Ing. MAGALY RAMOS GONZÁLEZ**, C.I.: No. **V- 15.655.467**
Tutora: Dra. Eloisa Sánchez Brito. Cédula de identidad No. **V- 4.007.087**

Título del Trabajo: “ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL LÍDER EN EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS”

Sesión	Fecha	ASUNTO TRATADO	Observación
1	11/5/16	Selección del Tema. Título tentativo.	Seleccionado el Tema, y Título
2	18/5/16	Revisión del Capítulo I: El Problema. Objetivos	Revisión
3	25/5/16	Capítulo II: Las Bases Teóricas de la investigación.	Revisión y Corrección.
4	6/6/16	Capítulo III: Metodología utilizada. Instrumentos.	Corrección
5	14/6/16	Capítulo IV, Análisis e interpretación de los resultados	Revisión y Corrección
6	20/6/16	Capítulo V. Se analizó la información de resultados para emitir conclusiones.	Revisión
7	7/7/16	Se Revisó todo el trabajo de grado para su presentación y evaluación.	Revisión y Corrección

COMENTARIOS FINALES ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN: La investigación es pertinente y novedosa, además reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le asigne. Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado de Maestría arriba mencionado.

Dra. Eloisa Sánchez Brito

Tutor

C.I: 4.007.087

Ing. Magaly Ramos

Participante

C.I. 15.655.467



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL LÍDER EN
EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL
SECTOR ALIMENTOS**

**AUTORA: Ing. MAGALY RAMOS GONZÁLEZ
TUTORA: Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO
AÑO: 2016**

RESUMEN

Ser gerente no sólo es dirigir actividades, implica ser un buen líder, es saber el proceso para penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores en distintas formas, sin olvidar que se quiere lograr y hacia donde va. Entonces gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permitan el aprendizaje de diferentes técnicas y así lograr la eficacia y eficiencia para obtener el éxito común. La investigación se plantea como objetivo Proponer estrategias gerenciales para el desarrollo del líder en el logro de mayor productividad en las empresas del Sector Alimentos. Para tal efecto se utilizó un tipo de investigación Exploratoria y Descriptiva, con un diseño de campo. La población fue constituida por treinta (30) empresas del sector alimentos y bebidas inscritas en la Cámara de Industriales, Estado Carabobo. Por ello, la población de estudio es heterogénea, y la técnica de muestreo fue estratificado, la cual estará constituida por 50 personas en cargos de Gerentes de Planta, producción y Jefes de Producción, distribuidas en diez (10) empresas de las plantas de alimentos y bebidas. Se aplicó entrevistas a Gerentes de Plantas, líderes del sector industrial y un cuestionario a los Gerentes y Jefes de Producción, como instrumento de recolección de datos, con veinte (20) ítems cerrados, aplicando la escala de Lickert. De los resultados se puede concluir que los modelos gerenciales a aplicar deben tomar en consideración el fortalecimiento del liderazgo por influencia, fomento de la participación de los líderes y la comunicación para el diseño de Estrategias efectivas que garanticen el incremento de la productividad.

Línea de investigación: Estudio de las organizaciones en relación a Gestión Empresarial Competitiva” *Palabras claves: Estrategias Gerenciales, líder, gerencia, productividad.*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL
LÍDER EN EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS**

**AUTHORA: Ing. MAGALY RAMOS GONZÁLEZ
TUTORA: Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO
AÑO. 2015**

ABSTRACT

To be a manager not only is to direct activities, implies being a good leader, it is to know the process to penetrate in these activities that there realize the members of the group with which one works. The manager to be able to achieve his aims must be able use like the different forms of the power to influence the conduct of his followers different forms, without forgetting that it wants to be achieved and where it goes. Then to manage and liderizar are elements that must be combined for the achievement of his common end, which they allow the learning of different technologies where the person could have his personal indispensable and like that development achieve the efficiency and efficiency to obtain the common success. Reason for which the investigation considers as aim To propose managerial strategies for the development of the leader in the achievement of major productivity in the companies of the Sector Food. For such an effect there will be in use a type of Exploratory and Descriptive investigation, with a field design. The population will be constituted by thirty (30) companies of the sector food and drinks inscribed in the Manufacturers' Chamber, State Carabobo. For it, the population of study is heterogeneous, and the technology of sampling will be stratified according to the mathematical equation, which will be constituted by 50 persons in Managers' charges of Plant, production and Chiefs of Production, distributed in ten (10) companies of the food plants and drunk. Personal interviews will be applied to Managers of Plants, leaders of the industrial sector of food production and a questionnaire to the Managers and Chiefs of Production, as instrument of compilation of information, by twenty-five (25) closed articles. The validation will be done by experts' judgment, applying for it Lickert's scale. The results will be analyzed across graphs.

Line of investigation: Study of the organizations in relation to Competitive Business management "

key Words: managerial Strategies, leader, management, productivity.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	ix
Abstract	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE CUADROS	xv
INTRODUCCIÓN	16
SECCIÓN I.- EL PROBLEMA	19
1.1.- Planteamiento del Problema.....	19
1.2.- Formulación del problema	24
1.3.- Objetivos de la Investigación.....	24
- Objetivo General	24
- Objetivos Específicos	24
1.4.- Justificación.....	25
SECCIÓN II.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	27
2.1.- Antecedentes de la Investigación.....	27
2.2.- Bases Teóricas	30
1.- Gestión del Conocimiento	31
2.- Dirección Estratégica del recurso humano	31
2.1.-Competencia	32
3.- Gerencia. Origen y Características	40
3.1.- Tipos de Gerencia	46
4.- Modelos Gerenciales	51

5.- Planificación Estratégica	52
6.- Innovación Empresarial	54
7.- Liderazgo y su relación con la transformación Empresarial	57
7.1.- Generalidades sobre Liderazgo	57
7.2.- Características del Liderazgo	58
8.- Abordaje del Liderazgo Transformacional	59
8.1.- Liderazgo Gerencial	60
SECCIÓN III.- MARCO METODOLÓGICO.....	64
3.1.- Perspectiva	64
3.2.- Tipo y Diseño de Investigación	64
3.3.- Población y Muestra	66
3.4.- Técnicas e instrumentos de Recolección de datos	67
3.5.- Validez y Confiabilidad.....	69
3.6.- Técnicas de análisis	70
SECCIÓN IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN RESULTADOS	71
Entrevista en Profundidad	91
Cuadro de Categorización	109
Cuadro de Triangulación	111
SECCIÓN V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	121
Anexo 1: Entrevista	122
Anexo 2: Cuestionario	123
Anexo 3: Cuadro de Operacionalización de Variables	127

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla No. 1	71
Tabla No. 2	72
Tabla No. 3	73
Tabla No. 4	74
Tabla No. 5	75
Tabla No. 6	76
Tabla No. 7	77
Tabla No. 8	78
Tabla No. 9	79
Tabla No. 10	80
Tabla No. 11	81
Tabla No. 12	82
Tabla No. 13	83
Tabla No. 14	84
Tabla No. 15	85
Tabla No. 16	86
Tabla No. 17	87
Tabla No. 18	88
Tabla No. 19	89
Tabla No. 20	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico No. 1	71
Gráfico No. 2	72
Gráfico No. 3	73
Gráfico No. 4	74
Gráfico No. 5	75
Gráfico No. 6	76
Gráfico No. 7	77
Gráfico No. 8	78
Gráfico No. 9	79
Gráfico No. 10	80
Gráfico No. 11	81
Gráfico No. 12	82
Gráfico No. 13	83
Gráfico No. 14	84
Gráfico No. 15	85
Gráfico No. 16	86
Gráfico No. 17	87
Gráfico No. 18	88
Gráfico No. 19	89
Gráfico No. 20	90

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág
Cuadro No. 1 Categorización	109
Cuadro No. 2 Triangulación	111

INTRODUCCIÓN

La alta gerencia de cualquier organización, debe brindar una orientación global y las medidas que serán tomadas en un entorno de negocios, caracterizado por una creciente competencia, complejidad e incertidumbre. El modelo habitual de las empresas es de carácter jerárquico, normalizado y rígido, modelo que debería ser evaluado y reestructurado para abrirle caminos a los nuevos modelos de organizaciones flexibles, dándole amplitud en el campo operativo, enfatizando el papel del liderazgo necesario para llevar con éxito las actividades.

Estas nuevas tendencias han conllevado, entre otros aspectos del liderazgo y la gestión, que durante los últimos años resurja del pensamiento estratégico, cuyos efectos repercuten en los ámbitos empresarial y laboral. La manera de abordar la gestión es incluir aspectos estratégicos en la toma de decisiones gerenciales. Actualmente, surgen opiniones dentro de nuevas tendencias mundiales que rodean las organizaciones y los actuales roles donde deben desenvolver los altos gerentes corporativos frente a sus promulgaciones esenciales.

En efecto, Rodriguez, J.(2014), expresa que las tendencias en la gestión del capital humano están cambiando, en gran medida por la incorporación de las nuevas tecnologías y de hábitos que permiten el mejor desempeño de los empleados.

El liderazgo que debe existir en la gerencia, debe estar presente en cualquier situación o circunstancia, consciente de la alta responsabilidad que tiene en el proceso como organizador de estrategias, gerente de ideas y empoderador de capacidades en sus colaboradores directos e indirectos respecto a la posible tónica de cambios que se presentarán en el mediano y

largo plazo.

En este sentido, la tarea fundamental consiste en transformar el paradigma que poseen los gerentes y líderes empresariales dominado por la escasez por el de generador de ideas sustentables que garanticen su permanencia ante un entorno cambiante, identificando el perfil requerido en la gente y la orientación de los mismos, para así canalizar las energías hacia hábitos de efectividad que generen aumento en la productividad de los procesos en la empresa y mejorando la comunicación en la organización en todos los niveles, esto traerá como consecuencia la mejoría gradual de los resultados y mantenimiento de las marcas en el mercado.

Una de las metas fundamentales de las organizaciones empresariales de Venezuela en la actualidad radica en abarcar una posición preponderante en el mercado en el cual se desenvuelven, el poder conquistar espacios y tratar de permanecer en un lugar reconocido, lo cual no es posible si no se logra desarrollar el capital humano que las conforman. La gerencia moderna se caracteriza por administrar y controlar recursos por intermedio de un equipo de trabajo eficaz, propone entregar más poder, confianza y responsabilidad a sus colaboradores. La calidad total y la cultura de la innovación se pueden denotar en empresas donde los gerentes son capaces de conformar un equipo de trabajo dinámico, que se identifique fácilmente con la visión y misión de la empresa, que sean proactivos y capaces de generar valor.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "*gerentes*", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar

los objetivos organizacionales (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. De allí, que la actual investigación pretende Proponer estrategias gerenciales para el desarrollo del líder en el logro de mayor productividad en las empresas del Sector Alimentos en el Estado Carabobo. El presente documento, presenta la idea de investigación que se estructurará en tres secciones, los cuales contienen los aspectos más relevantes que se describen a continuación:

Sección I: El Problema, destacándose en el planteamiento las particularidades relacionadas con las Estrategias gerenciales para el desarrollo del líder en el logro de mayor productividad en las empresas del sector alimentos. Seguidamente, se enuncian los Objetivos de la Investigación, Objetivo General, Específicos, y la Justificación, lo cual permitirá describir las razones, alcance, impacto, originalidad e importancia.

Sección II: Marco Teórico Referencial, se inicia con los aspectos que se relacionan directamente con el objeto en estudio; seguidamente se presentan los Antecedentes de la Investigación. Posteriormente, se presentan las Bases Teóricas, Legales, y se definen algunos términos con la finalidad de facilitar una mejor comprensión del lenguaje utilizado en la redacción de esta investigación.

Sección III: Marco Metodológico, señala el Tipo de la Investigación; la Población y Muestra. Las Técnicas e Instrumentos que se emplearán para la Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad del Instrumento. **Sección IV:** Análisis e Interpretación de los Resultados. **Sección V:** Conclusiones y Recomendaciones. Por último, las Referencias Bibliográficas y los Anexos.

SECCION I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el contexto en el que se desenvuelven actualmente las empresas, lo único constante es el cambio; la tecnología, la competencia mundial, las regulaciones y nuevas leyes gubernamentales, la situación política, económica y social, aunado a los cambios demográficos mundiales ha desencadenado el surgimiento de nuevos tipos de organizaciones que salen de lo conocido en el mundo gerencial hasta hace algunos años.

Venezuela se ha caracterizado desde inicios del siglo XXI por tener un ambiente inestable y cambiante en el ámbito económico, político y social crecientemente regulado (regulación de precios, regulaciones laborales, de capital humano, de divisas, entre otros.) lo que impone a las empresas la necesidad de adaptarse, mediante la combinación de estrategia, liderazgo y compromiso.

El sector alimentos se ha visto impactado de manera particular por estos cambios en lo que respecta a regulaciones de precios (tarifas reguladas, establecimiento de precios máximos a los productos aunque la materia prima y otros insumos de producción no se encuentren regulados), regulación de oferta (regulaciones en las licencias de importación, asignación de divisas a tasa oficial, entre otros), regulaciones laborales (Inamovilidad, regulación de las condiciones de trabajo, sindicatos y limitaciones en la jornada laboral) e intervención directa del estado en empresas del sector privado (trámites y permisos, expropiaciones, nacionalizaciones, preferencia por las cooperativas de parte del estado, administración de concesiones,

constantes auditorias y fijación de multas); lo que ha obligado a las empresas de este sector a aplicar estrategias como la innovación, mejora de procesos, mejoras en la comunicación y en el clima laboral que le permitan flexibilizar sus estructuras y adaptarse a los cambios reinantes en el entorno en el que se desenvuelven.

En tal sentido, en el ámbito de las estrategias de supervivencia utilizadas por la empresa de alimentos cobra gran relevancia la relacionada con la comunicación y el clima laboral debido a que depende principalmente del capital humano. El líder juega un papel trascendental como principal agente de cambio, por lo que tiene que estar preparado para con una visión estratégica prever los diferentes escenarios futuros en los que pudiera estarse desarrollando la organización, su comportamiento, consecuencias, y de antemano estructurar las estrategias con las que influenciará a sus colaboradores para introducirlos a las nuevas situaciones, sin desmejorar el clima organizacional.

En consecuencia formación del personal pasa a formar parte fundamental de las estrategias de competitividad y adaptación al cambio de la empresa, donde el capital humano juega un papel protagónico para garantizar de manera eficiente el éxito de la misma, que dependerá de la existencia en la empresa de un método sistémico de formación adaptado a cada persona según sus propias competencias, considerando las metas, visión y objetivos de la organización.

Al respecto, Rodríguez, G(2014), sostiene:

Se está conformando un nuevo modelo de sociedad que muchos autores califican de “sociedad del conocimiento” o “era de la Información”, que ha conducido a las organizaciones a buscar nuevos modos de gestión en los que factores como el aprendizaje continuo, la innovación y la creatividad se convierten en elementos decisivos y críticos para lograr organizaciones más eficientes y competitivas.

Frente a estos retos y nuevos desafíos, los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En el ámbito contemporáneo incluso predomina el debate sobre el llamado capital humano y la gestión del conocimiento como vías para obtener mayores rendimientos en las entidades. (p.15).

Sin embargo, aunque se ha evidenciado la importancia cobrada en los últimos años por las personas en las empresas, las organizaciones empresariales no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos, ni tampoco al problema específico de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su tarea en aras de alcanzar una ventaja competitiva sustentable y duradera.

El método sistémico de desarrollo del capital humano conlleva costos, que deben ser percibidos mediante un cambio de paradigma, en lo que a la formación de personal se refiere como inversiones a ser capitalizadas a mediano y largo plazo en mejoras de la productividad y clima organizacional.

A menudo las empresas contratan entes de formación externos que ofrecen programas de capacitación con objetivos claves a desarrollar en las personas que lo reciben, sin embargo aunque el programa de capacitación impartido cumpla en cada fase con los objetivos planteados; como se indica en los párrafos anteriores el capital humano es la clave que garantizara la eficiencia y máximo aprovechamiento de esta inversión, la selección adecuada de los participantes según las competencias y motivación de los mismos garantizará la capitalización de la inversión. Si estos factores pasan desapercibidos al momento de seleccionar los participantes en las actividades de capacitación, aunque estemos garantizando la actualización y formación del personal no estaremos logrando el impacto máximo en el

desempeño del trabajador, lo que se traduce en un cumplimiento en menor nivel de las metas globales de la organización.

Por otra parte, las empresas frecuentemente no cuentan con una matriz definida por perfil de cargo que les permita planificar la capacitación requerida por nivel de desarrollo de competencias tanto técnicas como cardinales para la formación de sus líderes y monitorear de manera estructurada los avances en el cierre de brechas, manejando en consecuencia la capacitación como el cumplimiento de un requerimiento general solicitado desde manufactura y que muchas veces no va referido al cierre de brechas individuales de los miembros del equipo.

Generando así costos innecesarios en actividades de formación de personas que por el nivel de desarrollo de competencias no las necesitan, escaso seguimiento de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y del cierre de brechas a nivel de desarrollo de competencias, así como también la desmotivación de los participantes más desarrollados quienes al manejar el contenido del taller lo ven como el cumplimiento de un lineamiento.

Aunque el líder Venezolano está catalogado como creativo y con facilidad para adaptarse a los cambios reinantes; en las organizaciones es muy frecuente que se cuente con ejecutivos excelentes, exitosos en sus áreas de trabajo, pero que no responden ante una amenaza externa como un solo ente, sino como una parcialidad y esto hace que sea muy difícil para la organización el poder responder a tiempo y con costos competitivos a las exigencias del entorno; de allí, cada día se van acumulando distanciamientos, competencias internas por la asignación de recursos, poder, autoridad, entre otros ; que en vez de mejorar la organización como un todo, la llevan a ser menos competitiva; aunado a la falta de identidad de

los líderes con la empresa se genera desmotivación al grupo de trabajo, al no tener claras las metas y objetivos de la organización no infunden confianza al personal, lo que se traduce en constante rotación, personal que labora por un sueldo sin generar ningún valor a la empresa, incremento en los problemas sindicales, reducción de productividad, incremento de conflictos internos y disminución de la calidad del producto, causando un impacto directo en la rentabilidad y por ende en el posicionamiento del negocio.

Desde este punto de vista, los procesos de cambio respecto al capital humano, trae consigo la interacción de diversos factores que coexisten en el ambiente laboral y que influyen directamente en el clima organizacional. El líder juega un papel muy importante en la mitigación de la influencia de estos factores mediante la comunicación, formación de los colaboradores para enfrentar las nuevas situaciones, planificación, el fortalecimiento de los valores y la cultura corporativa, la visión, alineación y la mentalidad de equipos de alto desempeño.

Por ello, cada día más surge la necesidad imperiosa en las empresas de contar con una plan estratégico estructurado de desarrollo competencias claves en sus líderes que les permitan enfrentar con éxito las exigencias del entorno y los cambios asociados apalancando el crecimiento del negocio con un recurso humano motivado y alineado a los objetivos generales de la organización.

1.2 Formulación del problema

Sobre la base de los planteamientos señalados anteriormente, se plantean las siguientes interrogantes:

¿El perfil de las personas que lideran los procesos en las organizaciones se adapta a los requerimientos del entorno dinámico, inestable y crecientemente regulado que caracteriza la Venezuela del siglo XXI?

¿Existe en las organizaciones un plan estratégico de formación de competencias claves en el líder actual que permita el desarrollo del mismo ante los requerimientos cada vez más dinámicos del entorno considerando el fortalecimiento del clima organizacional y de la capacidad de crear, innovar y adaptarse al cambio?

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el desarrollo del líder en el logro de mayor productividad en las empresas del Sector Alimentos.

Objetivos Específicos

- Identificar el estilo de liderazgo predominante en las Empresas productoras de Alimentos y Bebidas del Estado Carabobo.
- Describir los Modelos Gerenciales aplicados para el desarrollo del líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos.
- Identificar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos.
- Diseñar estrategias para la formación de líderes integrales en las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo.

1.4 Justificación de la Investigación

Un entorno constantemente cambiante somete a prueba la habilidad de la organización para renovarse, para cumplir su misión y objetivos con éxito. El proceso de mejoramiento continuo del líder enfocado en el constante cierre de brechas respecto al ritmo que marca el entorno de la organización, contribuye de manera activa a la preservación de la misma y al fortalecimiento de la confianza de los interesados, permitiendo el crecimiento del negocio y la adaptación del mismo, promoviendo intereses de la organización en un mundo que premia la flexibilidad, la transparencia, las interrelaciones y el uso de una amplia base de información.

El sector alimentos y bebidas en los últimos diez años ha sido parte de un proceso acelerado de cambios en diferentes aspectos de su actividad, regulaciones de precios, nuevas normativas de calidad, incrementos en la demanda, coexistiendo en un ambiente con recursos cada vez más limitados. Este hecho ha desencadenado la necesidad por parte de la empresa de flexibilizar sus estructuras y adaptarse a las nuevas circunstancias para no morir, mediante estrategias que involucren la innovación, el mejoramiento continuo y el mejoramiento de la comunicación y clima organizacional; el líder como principal actor en lo que respecta al capital humano, tiene que contar con las competencias requeridas para manejar con éxito este reto, lo que ha generado la necesidad de aprender de manera atropellada a responder ante las nuevas exigencias, no garantizando en todos los casos los mejores resultados.

El estudio planteado permitirá analizar según la situación del nuevo entorno, cuales son las competencias requeridas para la formación del líder, a fin de evidenciar oportunidades de mejora en el liderazgo actual (previo análisis y comparación con lo deseado) enfocadas en estrategias de

capacitación y desarrollo de competencias de manera estructurada y a tiempo; permitiendo fortalecer una cultura de liderazgo de equipo en la organización que garantice la clarificación de valores, metas y propósitos en el personal, mejor comunicación y clima organizacional.

De esta manera, se garantiza el cumplimiento de la estrategia comunicación en el plan de adaptación al cambio empresarial, potenciando desde la base del recurso humano los resultados globales del negocio y su impacto en el crecimiento del sector industrial, contribuyendo de esta manera con el fortalecimiento de la seguridad alimentaria del país. Este proyecto constituirá un aporte para la línea de investigación “Estudio de las organizaciones en relación a Gestión Empresarial Competitiva” del Programa de Administración de Empresas, Mención Gerencia, de la Facultad Económicas y Ciencias Sociales de la Universidad de Carabobo.

SECCION II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario la recopilación de fuentes primarias que tienen que ver con el problema planteado en este estudio, al respecto se pueden citar los siguientes autores y sus respectivos trabajos:

Zaldivar, G(2014), en su tesis de grado titulada “ **Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Administración**”, desarrolla un modelo que se refiere a aquellas habilidades, recursos, conocimientos, atributos que dispone una empresa, lo cual hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Se refiere al concepto de ventaja competitiva en el entendido de ventaja sostenida. La base del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja sostenida y si no se comporta así es un simple resultado coyuntural que no hace a la empresa competitiva. De ahí que una de las cuestiones vitales para la empresa es alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Sugiere que aquellas empresas que cuentan con algún tipo de ventaja competitiva sostenible, tienen que, primero, distinguirse de sus competidores; segundo, generar beneficios económicos efectivos; y, tercero, que dicha ventaja competitiva no sea imitable de manera rápida y fácil.

Como conclusión de la investigación, revela que la empresa consigue ventaja competitiva cuando esté implantando una estrategia de creación de valor que no haya sido implantada simultáneamente por algún competidor

potencial. Dicha ventaja es además sostenible, cuando otras empresas no sean capaces de imitar los beneficios de dicha estrategia. A partir de estos conceptos queda claro que las organizaciones deben implementar una estrategia creadora de valor, que permita generar y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de su competencia. Además debe ser factible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Domínguez, J.(2013), en su trabajo titulado “**Planificación de Recursos Humanos y estrategia empresarial con el uso de la tecnología**”, el propósito del presente trabajo es analizar la tendencia de la planificación de recursos humanos que ocurre actualmente aplicando la informática en la gestión de recursos humanos y del uso de sistemas de información en esta área en la consecución de estrategia empresarial. Actualmente, la gestión de recursos humanos está obligada a hacer uso de herramientas como sistemas de información y planificación estratégica.

El uso de la informática y el desarrollo de sistemas de información de recursos humanos, ha simplificado la tarea del gerente de ésta área, logrando que una alta proporción del trabajo pueda hacerse desde lugares remotos sin que implique la reunión in situ de los elementos humanos de la organización. Las limitaciones geográficas han sido reducidas y el gerente puede gestionar a todo el componente humano aún cuando se encuentre en sitios remotos; mediante el uso de esta tecnología, el gerente de recursos humanos ahorra tiempo al empleado y comparte con ellos información, generando más competitividad, potenciando su capacidad de trabajar en equipo.

Actualmente, la tendencia en la planificación de recursos humanos es hacia la planificación estratégica que implica usar la informática, sistemas de información, toma de decisiones y análisis estratégico. El objetivo de la

aplicación de la informática en la gestión de recursos humanos es servir y mejorar dicho recurso.

Henríquez, E. (2012), en su trabajo titulado **“Vinculación entre el sistema de información de Recurso Humano y la estrategia Gerencial”**, el procesamiento de información de acuerdo al autor es la capacidad del sistema de Información de gestión de recursos humanos para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

Ahora bien, existe una estrecha vinculación entre el sistema de información de recursos humanos y la estrategia empresarial, entendida esta como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. De allí que la estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los recursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico; lo que a su vez supone la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas mediante programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos.

Para el desarrollo de la estrategia empresarial, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos se debe acometer un conjunto de actividades, resultantes de una serie de decisiones emanadas de la

estrategia empresarial, y de las necesidades derivadas de la implementación de ésta donde los sistemas de información de recursos humanos juegan un rol protagónico, toda vez que permiten ejecutar la estrategia funcional, dentro de la necesidad de movilizar a todos los niveles, en torno a los objetivos generales de la empresa y las sucesivas estrategias que han de permitir lograrlos.

Ferreira,L.(2009), tesis de la Universidad de los Andes Colombia titulada **“La Gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso empresarial”** aborda el tema del cambio de paradigma en lo que respecta al capital humano pasando de ser considerado como un generador de costos a un elemento estratégico diferencial en los resultados de la empresa. Concluye que la empresa debe garantizar para la consecución de los objetivos estratégicos la generación y desarrollo estructurado de competencias en el personal fortaleciendo de esta manera el compromiso organizacional y el proceso de formación de valor. De este trabajo se extrae la importancia de contar con un modelo de competencias clava para el desarrollo del capital humano en la consecución de objetivos y mejora de compromiso empresarial.

2.2 Bases Teóricas.

En el contexto cambiante actual donde se desarrolla la organización, el recurso más importante dejó de ser el capital financiero para convertirse en el capital intelectual, basado en el conocimiento. Como recurso importante el conocimiento debe ser estratégicamente gestionado por los líderes de la organización a fin de que se logre mantener la rentabilidad del capital financiero, ya que esta rentabilidad estará directamente relacionada con cómo se aplica el conocimiento.

La eficiencia de los resultados que se obtengan en la organización depende principalmente de las decisiones que tomen los líderes y de la

manera en que los mismos sirvan como elementos catalizadores de motivación, innovación y desarrollo del capital humano. Así como también monitorean el contexto en el que se desenvuelve la organización, proyectan las tendencias de su mercado y de la competencia, identifican oportunidades de negocio y amenazas de su entorno y desarrollan una visión a ser alcanzada por sus seguidores.

La presente investigación está enfocada en los ejes temáticos que se desarrollan a continuación y que representan las bases de lo que se refiere a la gestión por competencias y el liderazgo.

1. Gestión del Conocimiento.

La gestión del conocimiento es un proceso integrado destinado a crear, organizar, diseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización, por ende no cualquier conocimiento interesa sino decidir cuál es el conocimiento crítico que importa realmente a la organización, que desarrolle las competencias deseadas en sus líderes y colaboradores para lograr los objetivos estratégicos.

La Gestión del conocimiento según Daft (1992) citado por Fontalvo (2011) , consiste en el esfuerzo sistemático de encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y compartición de conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.

2. Dirección Estratégica del recurso humano en base al Conocimiento.

En el desarrollo de la investigación se utilizará el enfoque planteado por Alles (2008) en lo que se refiere a dirección estratégica de recursos humanos, gestión de competencias y desarrollo del talento humano en base a las competencias; sin embargo a continuación haremos una breve

referencia a los aportes de diferentes autores y ejemplos en materia de gestión de competencias.

2.1 Competencia.

El término competencia a través de los años ha sido analizado por diferentes autores e instituciones que han inclinado su atención hacia el desarrollo de los Recursos Humanos quienes han aportado criterios acerca del concepto de competencia, a continuación se mencionan algunos de ellos:

Chinguel (2012), en su obra Gestión de recursos humanos por competencias expresa: que las empresas están empezando a evaluar la implementación de un sistema de recursos humanos basados en competencias laborales. Pero vale la pena preguntar ¿Estamos preparados para llevar a las empresas hacia esta nueva modalidad?, Es necesario saber para llevar a cabo esta implementación qué cambios hay que hacer dentro de la organización.

El cambiante mundo de la economía, la apertura de los mercados a nivel mundial y las firmas de los tratados de libre comercio, pone énfasis en elevar la calidad de la producción y la competitividad empresarial. Es por ello que se hace necesario garantizar los recursos humanos competentes como garantes de que ese proceso productivo e intercambio de mercancías se dé bajo las normas de calidad global.

El modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias surge como respuesta a esa necesidad de elevar la calidad de la producción, a través del recurso humano competente para lograr que las empresas sean competitivas a nivel mundial. Se puede decir que es la norma ISO 9,000 de la calidad de los recursos humanos, permite compararla con las normas ISO de la calidad.

En la actualidad se maneja la necesidad de alinear las prácticas de los Recursos Humanos a la estrategia de los negocios, ya que de un modo o de otro los distintos procesos o subsistemas de Recursos Humanos repercuten en la estrategia, ayudando a lograrlo cuando el personal no esta alineado a los objetivos de la empresa. De ahí que surge en las empresas la necesidad de implementar la Gestión de Recursos Humanos por competencias para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

La Gestión por competencias es un medio para tener éxito entiéndase como la mejor manera de lograr los objetivos, los procesos que se llevan a cabo en la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.

La implementación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias tiene que contemplar todos los procesos de manera integral, el reclutamiento y selección, análisis y descripción de puestos, desarrollo, planes de carrera, entrenamiento y capacitación, planes de sucesión. Sin embargo puede hacerse inicialmente por procesos, por un departamento o sección como plan piloto.

Sin embargo, por la relevancia del tema y su conexidad al tema gerencial, no se puede obviar los fundamentos de los primeros autores que llegaron a plantearse las competencias, como uno de los aspectos necesarios para el rendimiento laboral, y la necesidad de incorporarlos a esta investigación, en los que se destacan:

David McClelland (1987) fue el primer autor en abordar el tema de competencias mediante el análisis de los sistemas de motivación humana, de donde parte la primera definición que las ubica como la forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las

características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo".

Las competencias según el enfoque planteado por McClelland se pueden clasificar en competencias técnicas y genéricas, entendiéndose por las primeras aquellos conocimientos, habilidades, destrezas condiciones necesarias pero no determinantes en el individuo, para su desempeño en el trabajo. y por las segundas, (es decir las genéricas), las actitudes, rasgos, motivos, rol social e imagen en sí mismo, características personales del individuo, cambiantes, variables pero también relevantes como las actitudes y los valores.

Posteriormente, Spencer y Spencer (Spencer y Spencer, 1993) definen competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación. Considerando tres aspectos importantes:

- Característica subyacente, es aquella que forma parte de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia cantidad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente Relacionada, implica que la competencia origina o anticipa el comportamiento del desempeño.
- Estándar de Efectividad, implica que la competencia permite medir quien hace bien o mal el trabajo sobre una base general o estándar.

Para Spencer & Spencer, existen cinco tipos principales de competencias:

1. Motivación: se refiere a los intereses que una persona considera o desea consistentemente, dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones alejándolos de otras.

2. Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: la información que una persona posee sobre un área específica.
5. Habilidad: la capacidad de desempeñar una tarea física o mental.

A partir de esta clasificación se introduce el modelo del iceberg donde de manera grafica divide las competencias en dos grandes grupos que constituyen la base de las estrategias de desarrollo. Las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y los conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y la personalidad.

En el mismo orden de ideas la autora francesa Claude Levy-Leboyer (Levy Leboyer, 1992) define las competencias como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana en el trabajo así como en situaciones de evaluación, aplican de manera integral actitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Para la autora las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir de manera satisfactoria los retos profesionales fijados. Además de las dos definiciones planteadas otros autores han presentado su aporte, a continuación algunas breves definiciones.

OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación: El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos

técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

Competencia laboral (RES-21-1999 MTSS, Cuba): Conjunto de conocimientos teóricos y habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

OIT (2000): la competencia se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Fernández (Fernández ,2006) “conocimiento técnico inteligente”, que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones. Compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores, habilidades) y tareas a desempeñar en determinadas situaciones. Toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

En consecuencia, la competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (Cardona y Chinchilla, 1999:62) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas

o de puesto y las directivas o genéricas. Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratélicas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998:92), según el cual: La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas. Por su parte, las competencias directivas intratélicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla le agregan unas competencias directivas, de carácter empresarial a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación,

incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

1. Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
2. Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina concentración y autocontrol.
3. Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratérgicas.

Martha Alles (Alles, 2008:46), por su parte define competencias como una característica de personalidad, devenida a comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Asimismo, clasifica las competencias, definidas en función de la estrategia de la organización en:

1. Competencias Cardinales, que son todas aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
2. Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con corte vertical, por área y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

El modelo propuesto por Alles, considera que la definición de una competencia contiene el grado de desarrollo específico y adicionalmente el diccionario de comportamientos que ayudan a evidenciar si la misma está presente o no en cada individuo. Adicionalmente el gerente de recursos humanos debe levantar el documento descriptivo de los puestos de trabajo por competencias.

En función de los enfoques antes presentados, se han desarrollado clasificaciones aun más amplias y detalladas de competencias, sin embargo a nivel empresarial estas clasificaciones solo servirán de referencia para

definir el perfil que se requiere a nivel estratégico para lograr el cumplimiento de las metas fijadas por cada organización y que estarán definidas en correspondencia con las exigencias de los cargos, la cultura organizacional, el entorno en el que se desenvuelven las operaciones del negocio y las características propias de la organización.

Como producto de los constantes cambios en el entorno en el que se desenvuelven las empresas se requiere una transformación interna en lo que respecta a la flexibilización del trabajo y la producción, lo que solo será posible si en la misma medida el capital humano está desarrollado en función de competencias que le permitan adaptarse a estas transformaciones y traducir sus acciones en beneficios para la organización garantizando la continuidad operativa de la misma y manteniendo el clima organizacional.

Por ello, que dentro del mapa estratégico de la empresa cobre cada día más importancia la gestión de competencias en el capital humano, siendo que la misma es participe en cada uno de los procesos que hacen vida en la organización y que garantizan el desempeño impecable apoyados en la calidad total, productividad, mejora continua, influencia, liderazgo, coaching, dirección efectiva, control de procesos, justo a tiempo, negociación efectiva, ergonomía, seguridad laboral, entre otras.

El desarrollo del personal como estrategia debe tener un fin definido y concreto para que sea capitalizable, un capital humano ampliamente desarrollado se traduce en mejores maneras de hacer las cosas, desempeño óptimo y logro de metas. Esto solo es posible sobre la base de un perfil de competencias claves alineadas con la visión de la organización, considerando los elementos teóricos descritos anteriormente, con una metodología sistémica flexible adaptada a los cambios del contexto frecuentes en la realidad empresarial de hoy y una alta gerencia comprometida a participar activamente y catalizar el cambio.

3.- Gerencia. Origen y Características

Cabrera, C.(2015) considera que la gerencia puede entenderse de dos maneras básicas y centrales: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional). Junto a otros términos, la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral y empresarial ya que se relaciona específicamente con la posesión de actitudes y capacidades que tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización.

El término gerencia tiene dos utilidades principales. Cuando se habla de gerencia como sección o departamento de una empresa (también se la puede llamar management), se está haciendo referencia a la actividad de gerenciar o poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que puedan organizar el funcionamiento de una institución. Normalmente, la gerencia es la encargada de coordinar a las diferentes secciones que están a su cargo, de manera tal que pueda existir una dinámica y una comunicación apropiada entre ellas. Muchas veces, las temáticas comunes de una gerencia tienen que ver con el diseño y delegación de proyectos, el trabajo en el área de recursos humanos, la coordinación de las finanzas, la selección y aplicación de métodos de trabajo, el mantenimiento de un buen liderazgo, etc.

Por otro lado, el término gerencia es aplicado para describir justamente este tipo de actividades más que para hacer referencia a una sección de la empresa. Para llegar a ocupar un puesto de gerente o de gerente general, una persona debe contar con ciertas aptitudes que pueden

adaptarse en mayor o menor medida a cada situación particular, pero que son por lo general bastante similares. Entre ellas, encontramos la buena presencia, el trato respetuoso hacia los colegas, una actitud de liderazgo y de guía, autoridad y seriedad, entre otras. Todas estas características tienden a facilitar la generación de espacios de trabajo adecuados en los cuales los gerentes pueden encontrar mejores resultados a sus pedidos y sugerencias.

Asimismo, González, K.(2015:32) define la Gerencia como: El proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (Humano, físico, tecnológico, financiero), para que a través de los distintos procesos de: Planificación, Organización, Dirección y control se logren los objetivos trazados.

Características de la Gerencia.

La gerencia posee algunas características, las cuales debe aplicarlas un verdadero líder dentro de su empresa:

1. Las tareas.
2. Las funciones.
3. La responsabilidad.
4. La actividad.
5. La conducción.
6. La dirección.
7. La administración.
8. La coordinación.

Funciones de la Gerencia.

Cuando hablamos de la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando es vista un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encargadas ajustadamente en un compartimiento aparte. En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes funciones: Planeamiento, Organización, Dirección y Control.

La alta gerencia de las diferentes empresas deben involucrar en sus procesos actividades de:

1. Planificación estratégica y establecimiento de metas.
2. Planificación a largo plazo y planificación operacional.
3. Organización de procedimientos y controles, delegación de responsabilidad, ubicación de recursos, organización del tiempo.
4. Desarrollo organizacional.
5. Ejecución y seguimiento a la planificación (Normas de conducta, motivación, seguimiento y solución de problemas, cumplimiento de operaciones en forma efectiva y eficiente.
6. Evaluación, auditorías y retroalimentación.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar

las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Al analizar las funciones gerenciales encontramos la respuesta al qué hace la gerencia. Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso el cual puede ser descrito y analizada en términos de varias funciones fundamentales.

Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización establecida determina, en gran medida, los planes que deben ser apropiados o integralmente ejecutados. La tercera función gerencial, es la dirección considerada como una actividad vinculada con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación. La última fase del proceso gerencia es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

De tal manera, que la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene como función desenvolverse como administrador, supervisor, entre otros. Por ello, la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Por ello, para ahondar más sobre su fundamento se hace necesario referir sus antecedentes históricos para aclarar un poco sus principios: Se cree que la gerencia tuvo su origen en las antiguas civilizaciones de Egipto y

Roma. En Egipto con la aparición de la estructura y en Roma con el estado; mas adelante aparecen otras instituciones muy bien organizadas como la iglesia católica y el ejército donde estas aprenden a organizarse y ha jerarquizar los poderes.

Más tarde en la mitad del siglo XVIII y principios del XIX con la aparición de la revolución industrial donde Inglaterra en primer lugar, y el resto de Europa, sufren transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales ; se expande el comercio, la mano de obra es reemplazada por las maquinas y por ende los trabajos son realizados en menos tiempo, se da el desarrollo de la definición de la organización de recursos que hoy conocemos como empresa, donde se da la creación del mercado y aparece lo que hoy conocemos como demanda y oferta.

Con todos estos aportes se da el nacimiento de lo conocido como gerencia y su definición va sujeta de acuerdo al punto de vista de cada quien de manera global, se podría decir: *la gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas, estas metas se dan mediante un proceso social que lleva a una responsabilidad de planear, regular, y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr los propósitos.* También se podría entender como la habilidad de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones.

Entonces, vemos como la gerencia no es nueva en la historia de la humanidad, sino, una ciencia antigua que ha ido evolucionando con el pasar de los años y ha tomado aportes de varias civilizaciones y cambios históricos significativos en la vida de los hombres. Dichos cambios y aportes han hecho que la gerencia sea hoy día parte esencial en la vida y la economía de cada país e individuo.

En fin, la gerencia es una mezcla de razas, culturas, costumbres y cada quien la adopta desde su punto de vista; al momento de aplicarla puede recibir varios significados y funciones, pero en si está regida por las mismas características y principios de gerenciales. En la actualidad, los mercados generan mayores demandas y exigencias, por lo tanto es importante que las empresas tengan niveles de jerarquización que les permita dirigir todas sus actividades al cumplimiento de los objetivos, esto no sería posible si no existiera un nivel donde su trabajo exclusivamente corresponda a la toma de las decisiones, la definición de los lineamientos que se deben seguir para el logro de los objetivos establecidos, y por sobre todo la responsabilidad que asumen al pertenecer a dicho nivel.

De dicho nivel depende totalmente el éxito o el fracaso del negocio, la capacidad para dirigir a un grupo determinado de personas y logre así el cumplimiento de los objetivos en un todo y no individualmente, es el motivo por el que la existencia de una gerencia es de vital importancia ya que permite planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno de los procesos y de las actividades que se desarrollan dentro la empresa.

Cada una de las funciones que desempeña la gerencia son vitales en las diferentes áreas e individuos que las conforman, de tal manera se pueda llegar a un mismo fin. De acuerdo a la cronología de las actividades y funciones que ejerce la gerencia dentro de una empresa, por lo cual se hace necesario detallar definiciones que ayudan a los usuarios entender la gerencia en toda organización indistintamente en el rubro donde se desempeñen las actividades:

- Saber planificar no solo implica dar líneas de acción o planes que permitan establecer como llegar al cumplimiento de los objetivos, es también diseñar estrategias por lo cual la organización pueda hacer

frente a las amenazas del mercado aprovechando las oportunidades que se presentan y explotando al máximo sus fortalezas.

- Establecer el tipo de organización de la compañía, pues es responsabilidad de la gerencia el cumplimiento de cada una de las actividades mediante la delegación de funciones y la especialización por áreas.
- El saber dirigir un equipo de trabajo ya sea grande o pequeño exige muchas capacidades como son el liderazgo, la motivación, la solución de conflictos, la toma de decisiones para generar altos niveles de satisfacción en dicho equipo.
- El control es el eslabón de toda esta cadena, permite medir los resultados obtenidos por el impacto que tiene en el ámbito tanto interno como externo la toma de decisiones y la implementación de las mismas.

Tipos de Gerencia

En la Gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

La Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella donde los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados

sobre la base. de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como *gerencia por objetivos* (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecian o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos. Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como *el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos*. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir

intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia. De allí, que *la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio*. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Además, la gerencia no es una sola sino que existen varios Tipos como son:

- **La Gerencia Contemporánea:** comprende el proceso de administrar, diseñar, planear, organizar, direccionar y controlar las operaciones de la organización, que mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales, permiten alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente y efectiva: (Gerencia contemporánea del nuevo milenio Carlos Peña)
- **Gerencia Pública:** es la capacidad de llevar a cabo lo propuesto, de actuar gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda. Esta capacidad debe ser ejercida hoy día tomando en cuenta dos elementos fundamentales: racionalidad y consenso.
- **Gerencia social:** la trasciende la rentabilidad económica y procura la rentabilidad social.

Además existen características que están asociadas a la gerencia como son: La tarea, las funciones, la responsabilidad, la actividad, la conducción, la dirección, la administración y coordinación. Estas características de la gerencia son esenciales para la aplicación en cualquier gerencia, ya que un verdadero líder en gerencia debe aplicarlas en su empresa y colaboradores.

Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte.

Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

- **Planeamiento:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes.

- Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

- Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados.

A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

- **Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que la función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es el resultado del esfuerzo de cada miembro de una organización para lograr y cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización, es una función fundamental del proceso gerencial.

- **Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de

esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

4.- Modelos Gerenciales

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinan una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además surge temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. En fin, los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

5.- Planificación Estratégica

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Calidad Total

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.

Kaizen (Mejoramiento Continuo)

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema

enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y preactiva.

Justo a tiempo (Just in Time)

El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

Reingeniería

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido. Hay tres elementos importantes en un proceso:

Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.

Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

Benchmarking

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Empowerment. Empoderamiento

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

6.- La Innovación empresarial

Creatividad e innovación empresarial son conceptos de los cuales se habla mucho, pero que pocas veces son verdaderamente tomados en cuenta por dueños de empresa o gerentes. Ya sea porque se traten de intangibles, sean difíciles de medir, o se tenga la idea de que éstos sólo se aplican para algunas áreas de la compañía, lo cierto es que son muy pocos los dueños de empresa o gerentes que les dan la debida importancia.

Creatividad e innovación empresarial no sólo son elementos esenciales para alcanzar el éxito en una empresa, sino también, son requisitos indispensables para la supervivencia de ésta. Éstos no sólo nos permiten asegurar una posición competitiva en el mercado, sino asimismo, nos permiten hacer frente a los constantes cambios que se dan en éste.

De la misma manera, no son elementos exclusivos de algunas áreas de una empresa, sino que pueden ser útiles en todas las áreas o aspectos de ésta. Estos no sólo se hacen presentes al momento de crear nuevos productos o servicios, sino también se pueden hacer presentes, verbigracia, al momento de desarrollar procesos más eficientes, implementar nuevas formas de distribución, diseñar nuevas estrategias publicitarias.

Al respecto, Jiménez, L.(2013:37), refiere que la creatividad empresarial podría definirse como la capacidad de idear o crear algo nuevo y original, pero a la vez útil y beneficioso para una empresa. Algunas maneras de estimular o fomentar la creatividad empresarial son:

Proponer retos: los retos prácticamente obligan a que la creatividad aflore en los empleados, pero especialmente aquellos retos que tienen carácter de urgencia, por ejemplo, aquellos que ameriten por parte del trabajador encontrar en un breve periodo de tiempo la solución a un problema que podría afectar el rumbo de la empresa.

Motivar: trabajadores motivados suelen ser los más creativos en una compañía, pero antes que motivarlos a través de incentivos económicos, lo deseable es motivarlos fomentando su participación, dándoles mayor autonomía, dándoles mayor variedad, y generando un buen ambiente de trabajo.

Fomentar la participación: para estimular la creatividad debemos también fomentar la participación activa de los trabajadores, por ejemplo, escuchando sus ideas o propuestas por más alocadas que sean, y no matarlas tan pronto como aparezcan; debemos tener en cuenta que las ideas más radicales podrían llegar a ser las más innovadoras.

Dar mayor autonomía: mientras el trabajador tenga mayor autonomía para tomar sus propias decisiones, resolver los problemas por su propia cuenta, desempeñar sus funciones o ejecutar sus tareas de la manera que crea conveniente, y menor sea el control ejercido, mayor creatividad aflorará en ellos.

Dar variedad: otra vía de estimular la creatividad es dándoles mayor variedad a los trabajadores, por ejemplo, rotándolos de puestos, dándoles nuevas funciones, aumentándoles las tareas, e incluso dándoles mayor tiempo libre en horas de trabajo, por ejemplo, para que desarrollen sus proyectos personales.

Generar un ambiente que estimule la creatividad: para generar un ambiente que fomente la creatividad podemos, por ejemplo, promover el trabajo en equipo, la armonía y la buena relación entre los trabajadores, la confianza entre jefes y subordinados, la generación de ideas.

Mientras que la innovación empresarial podría definirse como la creación e implementación de algo nuevo y novedoso. Algunas formas de practicar la innovación empresarial son:

Estimular la creatividad empresarial: la creatividad es la base de la innovación, para innovar es preciso contar con los conocimientos necesarios, pero es la creatividad la que nos permite aprovechar estos conocimientos, por ejemplo, para crear e implementar nuevos productos, tecnologías o procesos.

Erradicar el miedo al fracaso: para innovar es necesario que eliminemos el miedo al fracaso en nuestros empleados, por ejemplo, haciéndoles saber que está permitido hacer todas las pruebas que crean conveniente y cometer todos errores que sean necesarios, pero siempre y cuando, se aprendan de

estos errores.

Lanzar constantemente nuevos productos: debemos lanzar constantemente nuevos productos al mercado, los cuales no necesariamente tienen que ser totalmente nuevos, sino que a los que ya tenemos podríamos modificarle el diseño, agregarle nuevas funciones o características, cambiarles el empaque, entre otros.

Estar atento a los cambios del mercado: para innovar debemos estar siempre atentos a las nuevas necesidades, a los nuevos gustos, a las nuevas modas y a las tendencias; de tal forma que podamos rápidamente aprovecharlos o reaccionar ante éstos, por ejemplo, diseñando productos que satisfagan las nuevas necesidades.

7.- Liderazgo y su relación con la Transformación e Innovación Empresarial

Generalidades sobre el liderazgo

El liderazgo es uno de los conceptos mas abordados por los expertos en administración, existe tantas definiciones como autores sobre el tema, lo que hace de este un concepto tan amplio y debatido que resulta difícil generar una única definición práctica. El liderazgo no es más que ejercer influencia en otros para conseguir que ellos actúen en la dirección de alcanzar objetivos que no les hubiese sido posible conseguir por sus propios medios.

En este sentido, Méndez, A.(2015:28) considera que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia

un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. El estudio del liderazgo tiene muchas vertientes, incluyendo el estudio de los tipos o estilos de liderazgo (o la forma de autoridad), las características de comportamiento y personalidad de los líderes y la formación de los líderes, entre otros.

Uno de los aspectos más relevante es la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes y gerentes. A tal efecto indica que la función de gerencia trata con lo que la organización debería hacer.

Tipología del Liderazgo: la visión de la teoría clásica de estilos de Liderazgo

En la literatura se encuentran diversas taxonomías o clasificaciones de líderes, algunas de ellas se solapan entre sí:

El liderazgo autocrático

El líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla. Prefiere el proceso de toma de decisión y acción centralizado. Puede sentir que sus seguidores no deben guiarse a sí mismos por considerar que solamente él es competente para tomar decisiones importantes, lo que lleva a una posición de control total. Este líder espera obediencia a sus decisiones.

El liderazgo Burocrático

El líder crea un grupo de personas que considera calificadas para que ellas tomen las decisiones. Se basa en métodos y disciplina de trabajo estructuradas por normas autoimpuestas.

El liderazgo Laissez Faire

El líder de estilo Laissez Faire provee a sus subordinados de los medios y la información y la necesaria para tomar decisiones. . Él no interviene, ni ejerce su autoridad, deja estas tareas al grupo de trabajo. Confía toda la estructura de trabajo de los miembros del grupo. Permite al grupo la determinación y distribución de las acciones.

El liderazgo Democrático

Se caracteriza porque trata de mantener un equilibrio entre las prioridades de la empresa y las de los trabajadores. Es tolerante y respetuoso con las cualidades humanas, y consulta a sus colaboradores al margen de que después toma sus propias decisiones o las consensúa con su equipo. En el trabajo es un miembro más del grupo, lo que provoca en él un gran desgaste de energía, ya que realiza su trabajo a la vez que actúa como comunicador. Planifica, organiza y dirige contando con la participación del equipo y tomando parte activa en la realización de los objetivos previstos por la organización.

Tipos de liderazgo según Max Weber:

Max Weber fue un filósofo de finales del siglo 19 y comienzos del 20 que se destacó como sociólogo, los clasifica en:

- **Legítimo:** bastante simple; es aquel liderazgo obtenido mediante procedimientos legales, autorizado.
- **Carismático:** es un líder elegido y llegó por generar sensaciones: entusiasmo, optimismo, alegría, felicidad. El

carisma significa don natural para atraer a otros. Así que no podemos decir que solamente genera entusiasmo, sino otras emociones colaterales al mismo. Este líder es el que más carece de equilibrio.

- **Tradicional:** un simple liderato obtenido por heredar un puesto, jerarquía o cargo. Algo así como los reyes.

8.- Abordaje del liderazgo Transformacional

Los primeros abordajes son importantes, a pesar del transcurrir de los años continua vigente, algunos postulados de una propuesta teórico-conceptual de liderazgo transformacional realizada por Burns (1978), donde definió este tipo de liderazgo a partir de observaciones de liderazgo de tipo político sobre las masas de seguidores. A partir de estas discusiones se generan propuestas que separan los comportamientos, habilidades y características de personalidades de personas que se agrupaban como transformacionales o transaccionales.

El Liderazgo Gerencial

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. Pero, la preocupación de los directivos y gerente debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El gerente que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su

servicio a un equipo que “compra” ayuda y orienta para cumplir con las metas de la organización. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice K. Blanchard (1991:62): “Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un gerente leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?” Lamentablemente la respuesta es no. Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios de liderazgo. El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución, de allí la necesidad de capacitación para el cambio de actitudes y aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para sí, sana en lo personal y en las relaciones.

Así, el liderazgo gerencial es una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad. En los últimos años, la gerencia está buscando nuevas maneras de dirigir las organizaciones, se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques de negociación, tanto en el sector servicios como de bienes y capital, en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas empresariales,

utilizando las experiencias particulares de cada empresa, las expectativas y la tecnología disponibles; sean estas empresas grandes, medianas o pequeñas.

Muchos son los autores que sustentan este particular y dada su vinculación directa y su vigencia se destaca la opinión de Morgan (1991) señala que el talento gerencial permite el desarrollo de los procesos que se emprenden y no es el azar lo que hace una experiencia enriquecedora. Existe cierto orden, ciertas condiciones y características de quienes dirigen, entre esas su condición de líder, que le permitan enrumbar la empresa hacia su misión. El talento gerencial y el nivel de liderazgo que imprima a su gestión determina la productividad entendida como los resultados que se obtienen mediante un conjunto de insumos, que interactúan en un proceso de obtener más de lo que se invierte y trabajar mejor con lo que se tiene.

En el mismo orden de ideas, Stoner (1989) señala que las expectativas, los rasgos y los enfoques del comportamiento determinan el liderazgo y su eficiencia, de la cual dependen las variables cultura organizacional, naturaleza de las tareas, actividades de trabajo, valores y experiencias de los gerentes. De tal manera, que el estilo de liderazgo de los gerentes y el nivel de responsabilidad en las organizaciones ejercen influencia sobre los empleados, y determinan el procesamiento o no de los conocimientos, habilidad, destreza y experiencia de éstos en las funciones que cumplen.

Cuando estos elementos son aprovechados, tanto por las empresas de servicio como por las de bienes, permiten inducir la actuación de los empleados hacia la misión de la organización. Esto le asigna vigencia al liderazgo del gerente, y aun más, al liderazgo participativo, aquel que involucra tanto al gerente como a los empleados, en procura de unificar ideas

y experiencias adquiridas en su desempeño.

Es importante hacer notar que el liderazgo independiente del ámbito donde actúe, no pierde su condición de inducir en el comportamiento de los sujetos hacia metas previamente establecidas. En algunos casos se evidencia descontento de los empleados, no por el trabajo que realiza, per se, sino por las pocas oportunidades de desarrollo personal y tecnológico; que aporta la empresa y que en algunos casos se centra en la productividad, asociada con un sistema complejo de variables interrelacionadas, individuales, organizacionales y ambientales.

SECCION III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Perspectiva

El procedimiento para llevar a cabo el presente estudio cuantitativo consta de la identificación del tipo de investigación, determinación de la población y muestra, definición de la técnica o instrumento para la recolección de datos.

3.2 Tipo y Diseño de Investigación

Según el objetivo que persigue el desarrollo de la investigación, se caracteriza por ser del tipo Exploratorio y Descriptivo, por cuanto se analiza el perfil actual predominante de liderazgo en la organización, y se compara con el perfil del líder integral acorde a los requerimientos cambiantes del entorno, a fin de identificar mejoras y presentar propuesta estratégica de formación de competencias.

Hernández, Fernández y Batista (2006); definen la investigación del tipo descriptivo y exploratorio de la siguiente manera:

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población.

La investigación exploratoria se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado...familiarizarnos con temas poco conocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular.(p.68).

La investigación comprenderá las siguientes fases: aplicación y recolección de instrumento, selección del material, realización de diagnóstico y diseño de la propuesta. La modalidad de esta investigación es la de trabajo de campo de carácter descriptivo.

Diseño de la investigación

La presente investigación se apoyará en un diseño no experimental de campo, debido a que los datos se recolectaron en forma directa en Empresas del sector Alimentos adscritas a la Cámara de Industriales del Estado Carabobo, permitiendo al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se encuentran los datos obtenidos.

Al respecto Sabino (2003: 112), señala que “son investigadores de campo cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador”. Por último corresponde también al tipo de estudio bibliográfico, debido a que se busca todo un conjunto de fuentes que resultan de gran utilidad, dentro de éstos están: libros, revistas, publicaciones y otros.

El enfoque del presente estudio se realizará dentro de una investigación cuantitativa, la cual según Arias (2004:42), busca hallar con claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también busca saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. La investigación se considera un estudio bajo el diseño de campo, con base documental, para el desarrollo del marco teórico que sustenta el presente trabajo de investigación.

Sobre el particular, Arias (2004:44) la define como:

Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 5).

Asimismo, el diagnóstico será de campo debido a que la información se obtendrá por medio de fuentes vivas o directas en su contexto natural, puesto que la información se buscará en un sólo momento de tiempo y se analizará su incidencia en un momento dado. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.3 Población y Muestra

La población o universo de estudio para la investigación está conformada por un total de 30 las Plantas de Alimentos y Bebidas inscritas en la cámara de industriales del Estado Carabobo, tomando en consideración para la determinación del perfil actual de liderazgo predominante, los líderes de procesos en planta y para la evaluación de expectativas y perfil requerido del líder integral, líderes de departamento de recursos humanos y gerentes de proceso.

En consecuencia, la población de estudio es heterogénea, por lo que para garantizar la precisión de los estimadores se estará utilizando la técnica de Muestreo Estratificado que consiste en subdividir la misma en subpoblaciones internamente homogéneas en las cuales exista poca variación en las medidas de una unidad a otra.

Según Pallela, S (2006), el muestreo estratificado: *Consiste en dividir en clases o estratos los componentes de una población*, y ejemplifica el muestreo estratificado con afijación proporcional, o sea el tamaño de la muestra está dividido proporcionalmente en las distintas clases, sobre la base del porcentaje que representa la muestra definitiva con respecto a la población, para ello, se estableció Gerentes de Plantas, Gerentes de Producción y Jefes de Producción de Plantas de Alimentos.

Cuadro No. 1: Muestreo Estratificado

Cargo	Población	Muestra	% cada estrato
Gerentes de Plantas	30	10	33%
Gerentes de Producción	60	20	33%
Jefes de Producción	60	20	33%
Total	150	50	

Fuente: Ramos, M.(2015)

De esta manera se obtiene: la fracción muestral es $FM = 50/150 = 0,33\%$, lo cual representa el 33% de la población, porcentaje de la muestra definitiva que se aplica a cada estrato.

En consecuencia el tamaño de muestra será de 50 personas, discriminadas así: Un (1) Gerente de Planta, Dos Gerentes de Producción y 2 Jefes de Producción por cada Empresa, distribuidas en diez (10) plantas productoras de alimentos y bebidas inscritas en la cámara de industriales del Estado Carabobo, o sea dos (2) Gerentes por Empresa.

3.4.- Técnicas de Recolección de la Información

Para la elaboración del presente proyecto de investigación, se recabará información a través de técnicas e instrumentos de recolección, en este sentido, Méndez (2003:36) afirma que: “constituye los hechos o documentos a los que acude el investigador, y que le permite obtener información”. Además, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son la base para plantear el marco metodológico de la investigación, con el cual se logró el análisis y resultados de los objetivos de la misma.

Sabino (2003:45), expresa que “las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, engloban los recursos que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ello la información”. Para la realización de esta investigación y la consecución de los objetivos planteados, se realizarán revisiones documentales que permitirán tener las bases teóricas suficientes, de apoyo a las conclusiones. De igual manera, se aplicará un cuestionario, el cual está conformado por veinte (20) ítems cerrados, aplicando la escala de Lickert, además se aplicará una entrevista estructurada a diez (10) Gerentes de Planta, sobre la Gerencia en las Empresas de Alimentos.

Con el objetivo de dar respuestas a las interrogantes del planteamiento del problema y garantizar la obtención de información para la evaluación y desarrollo final de la propuesta, se hará uso de fuentes de información de los siguientes tipos:

Fuentes de Información Primaria: entrevistas personales a gerentes de proceso, líderes de proceso y líderes de recursos humanos del sector industrial de producción de alimentos; aplicación de cuestionarios auto administrados proporcionados de manera directa a los entes involucrados antes mencionados considerados para el desarrollo de la investigación.

Fuentes de Información Secundaria: recopilación y uso de información levantada por otros autores, consultas bibliográficas en textos de liderazgo, gestión del cambio, perfiles de liderazgo eficaz, uso de trabajos especiales de grado, publicaciones y trabajos de investigación como guía para el desarrollo del estudio. Así como también consultas en Internet, revistas y folletos.

3.5.- Validez y Confiabilidad del Instrumento

Bavaresco (2004: 52), establece *que la validación se refiere al grado en que un instrumento mide lo que se pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y sólo lo que se quiere medir*. Se validará por Juicio de expertos, se seleccionaron tres (3) expertos en Metodología de Investigación y en materia Gerencial, para su revisión pertinente, y posterior validación.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítems que se incluyeron en el instrumento de medición según Hernández y Otros (2003). Para el cálculo de confiabilidad se utilizará el coeficiente alfa de Cronbach, y produce valores que oscilan entre 0 y 1. El procedimiento empleado será sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente formula:

Alfa= Coeficiente de confiabilidad

K= número de ítems

ES2= Sumatoria de la varianza por ítems

St2 = Aciertos

$$a = \frac{K}{(K - 1)} \left(\frac{1 - ES2}{St2} \right)$$

3.6.- Técnicas de Análisis de Datos

Una vez realizado el plan de la investigación, empieza el contacto directo con la realidad objeto de la investigación o trabajo de campo. Es

entonces cuando se hace uso de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que según Palella y Martins (2004), “son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

En virtud de lo anterior, se empleará el cuestionario, sobre el cual McMillan y Schumache (2007:38), señalan que “manejan preguntas o enunciados, pero en todos los casos, el sujeto responde a algo escrito para un propósito concreto”. Además, se tiene que la técnica más ampliamente utilizada para obtener información de los sujetos es el cuestionario por muchas buenas razones. Las escalas de actitudes en forma de pregunta caerían dentro de la categoría de preguntas cerradas.

En tal sentido, para realizar el análisis y procesamiento de los datos se introducirán algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, a objeto de resumir y comparar las observaciones que se hayan evidenciado con relación a las variables estudiadas y serán ilustradas a través de gráficos representados en cada ítem.

SECCIÓN IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1.- ¿Considera usted la necesidad de un plan estratégico estructurado para el desarrollo de competencias?

Tabla 1.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	27	68%
Indeciso (I)	5	12%
En Desacuerdo (ED)	8	20%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

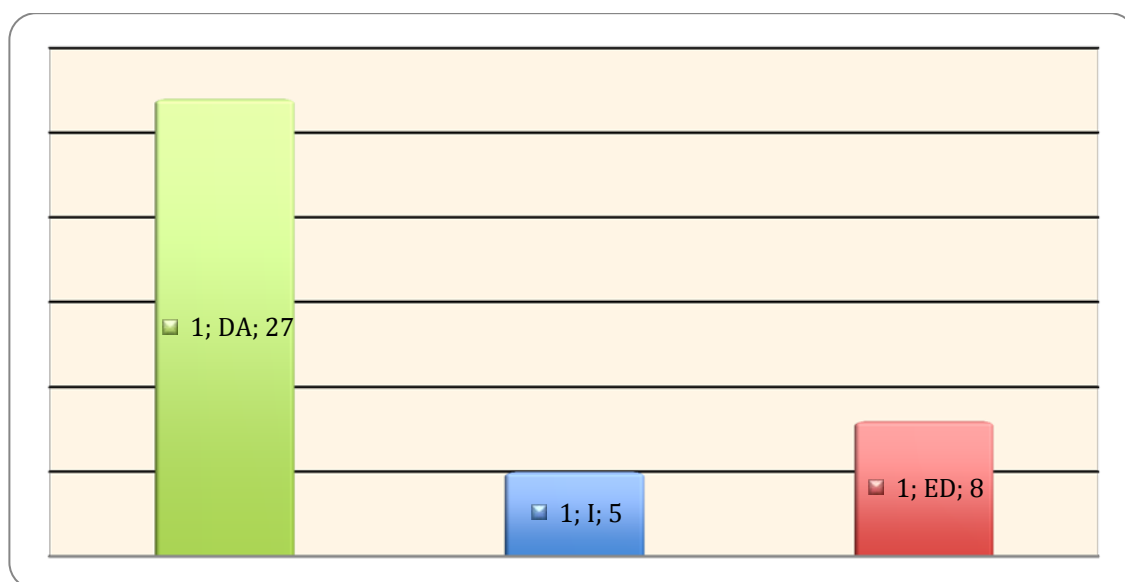


Gráfico 1. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al gráfico el 68% de muestra están de acuerdo que existe la necesidad de un plan estratégico estructurado para el desarrollo de competencias, siendo ello relevante para la investigación.

2.- ¿El saber dirigir un equipo de trabajo exige mucho liderazgo, para generar altos niveles de satisfacción en dicho equipo?

Tabla 2.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	30	75%
Indeciso (I)	3	8%
En Desacuerdo (ED)	7	17%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

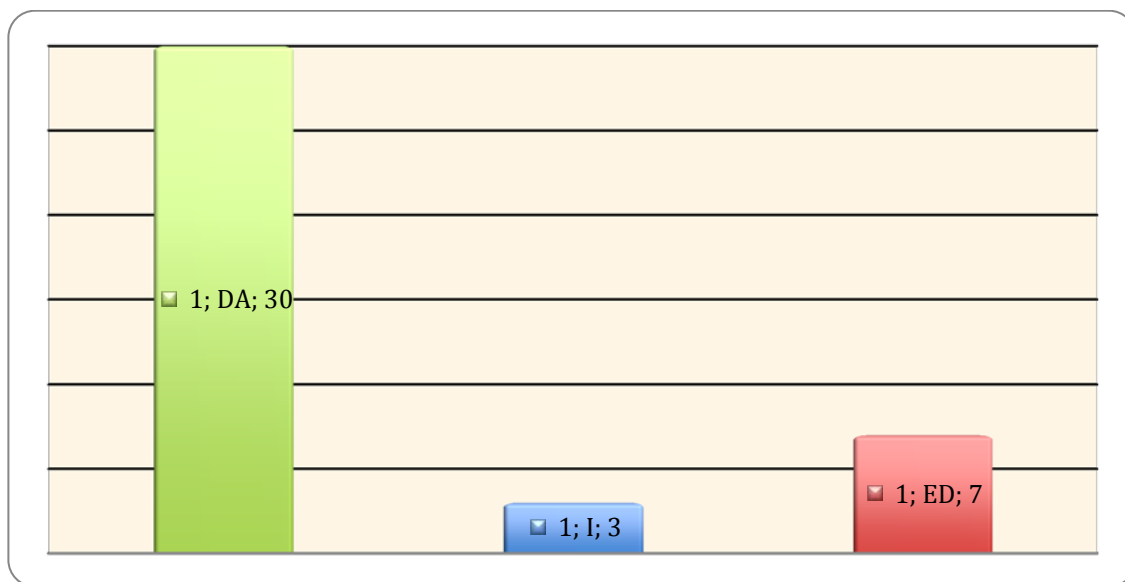


Gráfico 2. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del Gráfico se desprende que el 75% manifiesta que el saber dirigir un equipo de trabajo exige mucho liderazgo, para generar altos niveles de satisfacción en dicho equipo, lo cual significa un indicador positivo para aplicar una acertada gerencia en el sector alimentos.

3.- ¿La función de control es ejercido continuamente y está relacionado con las funciones de organización?

Tabla 3.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	25	62%
Indeciso (I)	4	10%
En Desacuerdo (ED)	11	28%
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

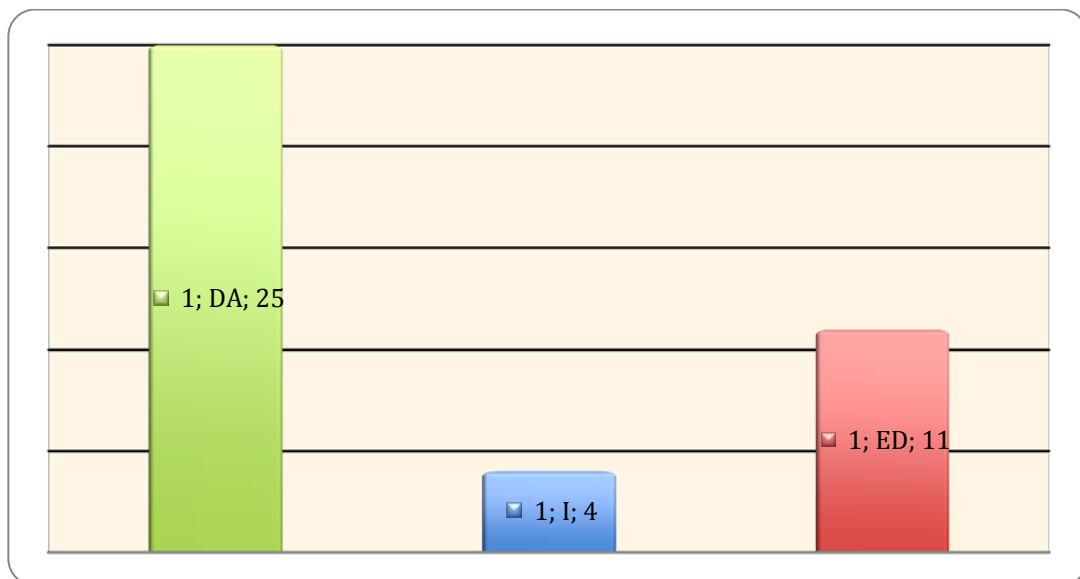


Gráfico 3. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se evidencia en el presente gráfico el 62% por ciento de la muestra están de acuerdo que la función de control es ejercido continuamente y está relacionado con las funciones de organización, por lo cual constituye pieza fundamental en el éxito de la gerencia, de allí, se desprende la importancia que reviste una efectiva y excelente función de control en la organización.

4.- ¿Los enfoques del comportamiento determinan el liderazgo y su eficiencia?

Tabla 4.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	20	50 %
Indeciso (I)	6	15 %
En Desacuerdo (ED)	14	35 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

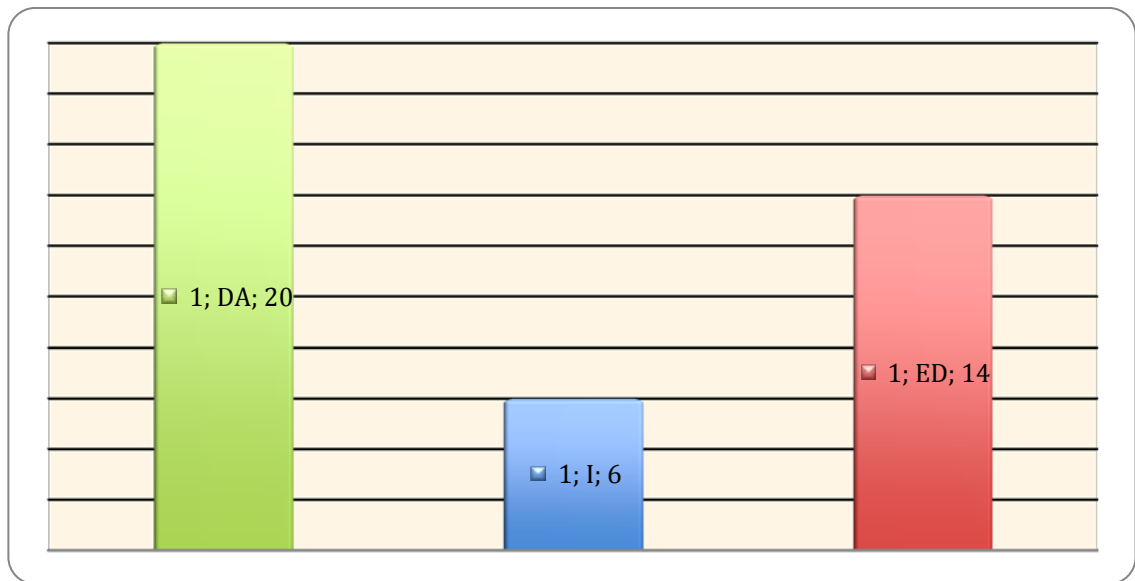


Gráfico 4. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal y como se aprecia en el resultado obtenido, el 50% están de acuerdo que los enfoques del comportamiento determinan el liderazgo y su eficiencia, a pesar que el 35% están en desacuerdo con este ítem, conviene destacar este indicador para su eficiencia.

5.- ¿En las empresas del sector alimentos el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar hacia determinados objetivos?

Tabla 5.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	32	80 %
Indeciso (I)	1	2,5 %
En Desacuerdo (ED)	7	17,5 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

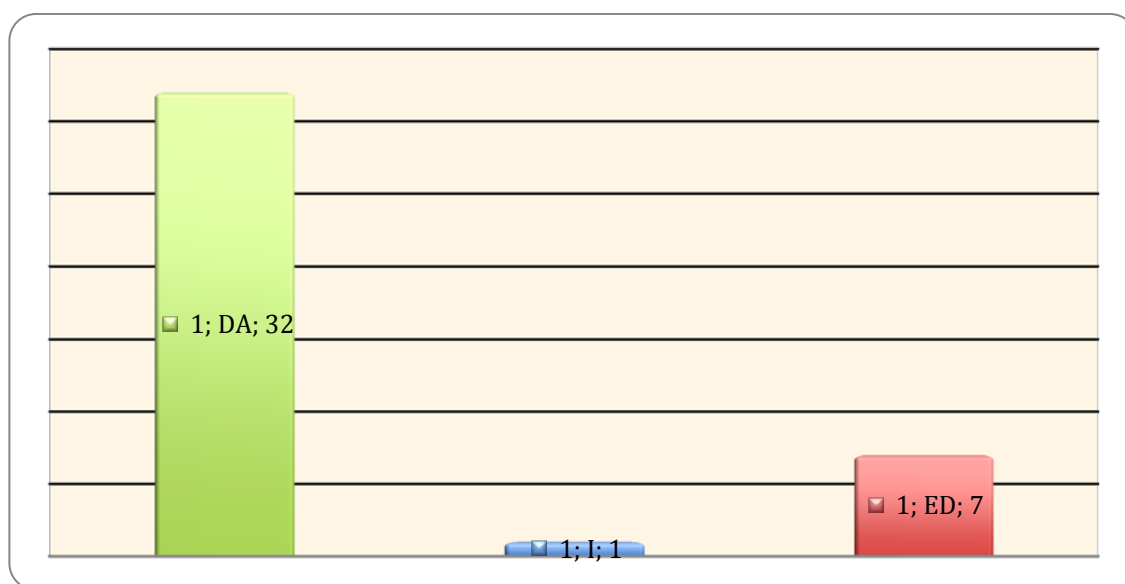


Gráfico 5. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es evidente en este gráfico una elevada posición en las respuestas al ítem formulado, ya que un 80% consideran que el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar hacia determinados objetivos en las empresas del sector alimentos, y por constituir casi la totalidad de la muestra se toma en cuenta en este estudio.

6.- ¿Considera usted que las empresas del sector alimentos se ejecutan y evalúan acciones que permitan a la organización lograr sus objetivos?

Tabla 6.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	23	58 %
Indeciso (I)	2	5 %
En Desacuerdo (ED)	15	37 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

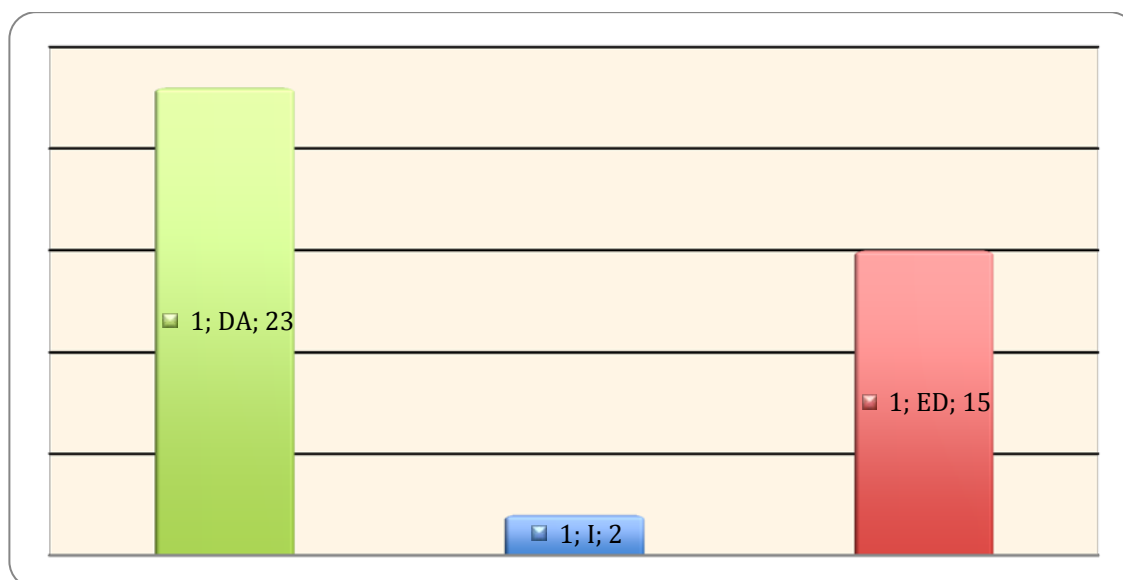


Gráfico 6. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con los datos suministrados, se puede decir que el 58% de la muestra constituida están de acuerdo con el ítem, pues consideran que las empresas del sector alimentos se ejecutan y evalúan acciones permitiendo a la organización lograr sus objetivos, sin embargo un 37% están en desacuerdo con ello, razón por la cual se valora tal apreciación para el cumplimiento de los objetivos trazados, pues contribuye a una eficiente gerencia.

7.- ¿Se coordinan los recursos disponibles en la organización del sector alimentos(humanos, físicos, tecnológicos, financieros) para lograr los objetivos propuestos?

Tabla 7.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	19	48 %
Indeciso (I)	3	5 %
En Desacuerdo (ED)	18	47 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

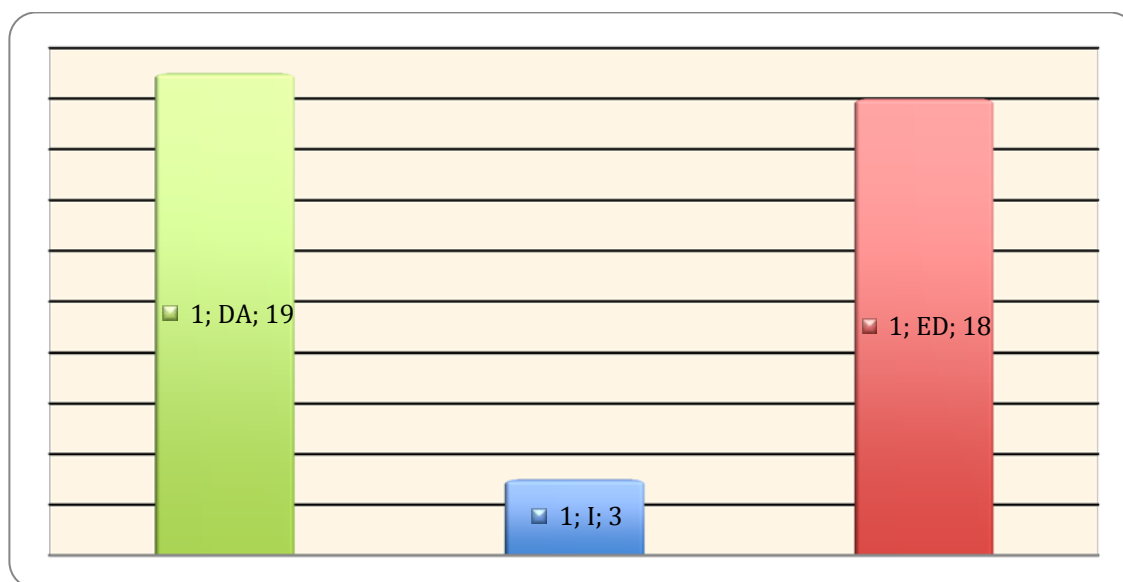


Gráfico 7. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es evidente en este gráfico una posición casi equilibrada en las respuestas al ítem formulado, ya que se evidencia que un 48% consideran que se coordinan los recursos disponibles en la organización del sector alimentos (humanos, físicos, tecnológicos, financieros) para lograr los objetivos propuestos y el otro 47% consideran que no existe tal alcance, encontrándose posiciones contradictorias en el mismo ítem.

8.- ¿La Gerencia es responsable del éxito o fracaso de una Empresa?

Tabla 8.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	32	80 %
Indeciso (I)	2	5%
En Desacuerdo (ED)	6	15 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

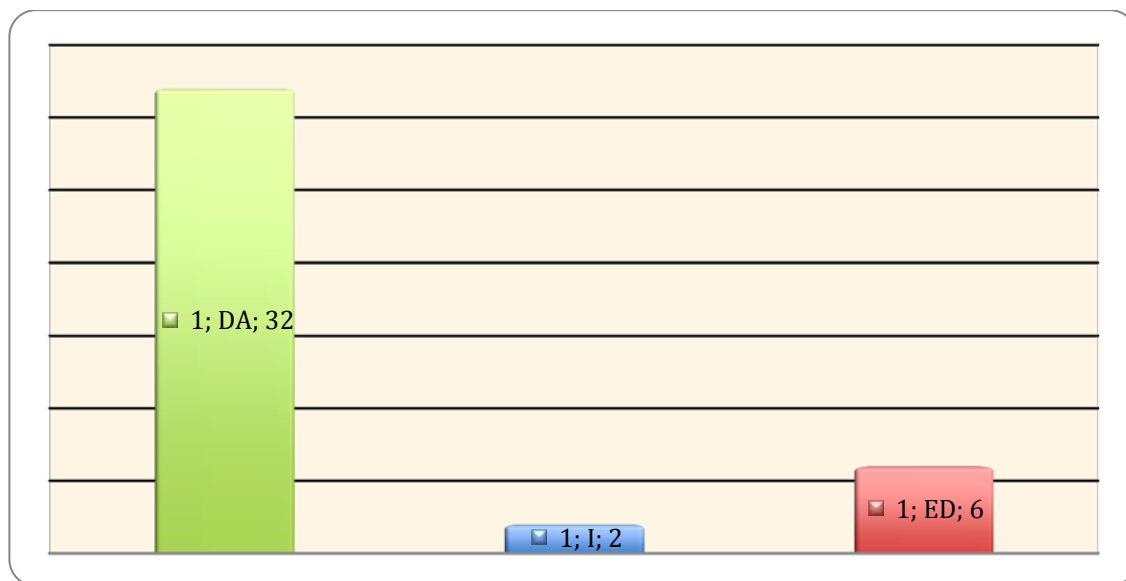


Gráfico 8. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con los datos suministrados, se puede decir que el 80% de la muestra están de acuerdo con el ítem, pues opinan que la Gerencia es responsable del éxito o fracaso de una Empresa, a pesar de ello, el otro 15% están en desacuerdo con esta afirmación, y por constituir un bajo porcentaje no se valora en esta investigación.

9.- ¿Se utilizan en las Empresas del Sector alimentos los Modelos Gerenciales como estrategia de gestión?

Tabla 9.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	28	70 %
Indeciso (I)	2	5 %
En Desacuerdo (ED)	10	25 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

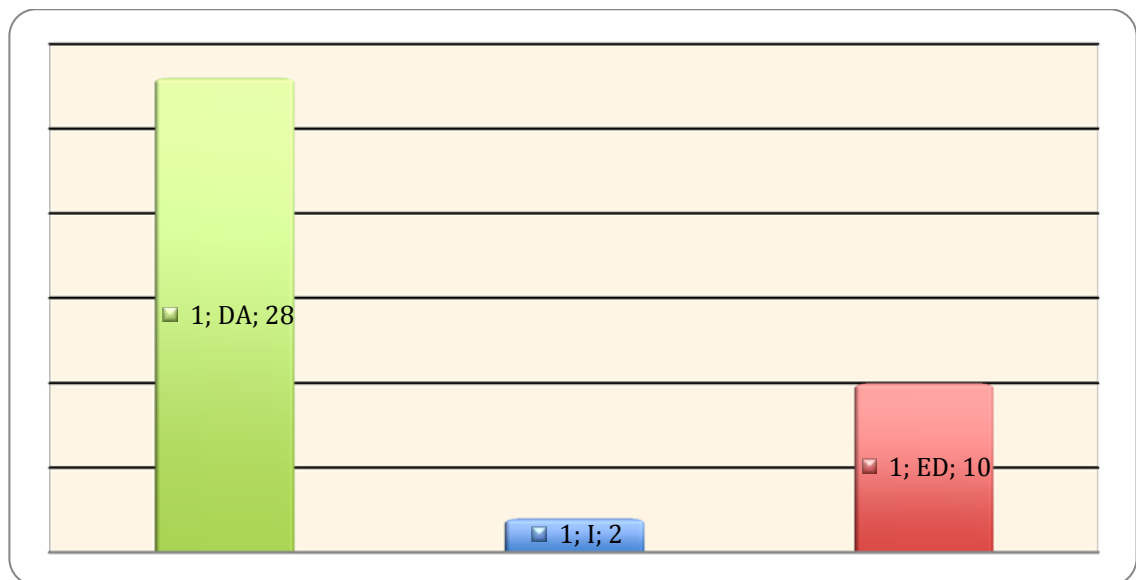


Gráfico 9. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según se evidencia en el gráfico anterior, un 70% de la muestra opinan y están de acuerdo que si se utilizan en las Empresas del Sector Alimentos los Modelos Gerenciales como estrategia de gestión, constituyendo ello un aspecto importante para el éxito gerencial de la empresa.

10.- ¿A partir de la gestión del conocimiento se puede mejorar el desempeño global de la organización?

Tabla 10.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	31	78 %
Indeciso (I)	3	7 %
En Desacuerdo (ED)	6	15 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

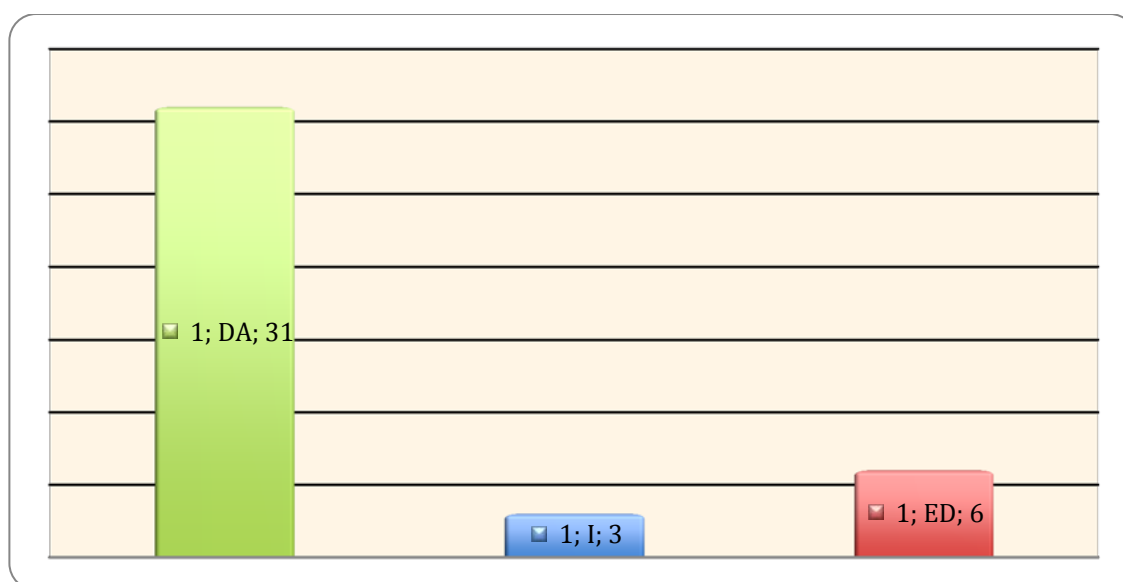


Gráfico 10. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al resultado obtenido el 78% están de acuerdo con el ítem, y afirman que a partir de la gestión del conocimiento se puede mejorar el desempeño global de la organización, sin embargo un 15% están en desacuerdo con ello, pero este porcentaje no representa un aspecto relevante en la gestión del conocimiento, vinculante directamente con la buena gerencia de la organización.

11.- ¿El gerente líder siempre fomenta la responsabilidad para formación de equipos, el desarrollo personal y principalmente impulsa un espíritu de pertenencia?

Tabla 11.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	10	25 %
Indeciso (I)	2	5 %
En Desacuerdo (ED)	28	70 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

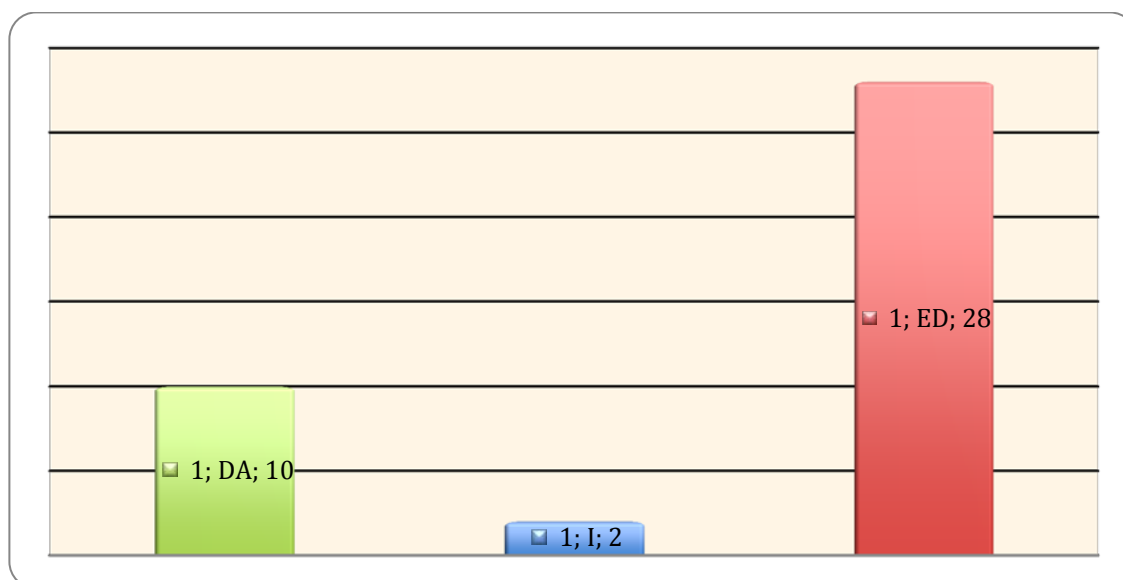


Gráfico 11. Fuente: Ramos, M.(2015)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 70% casi la totalidad de la muestra consideran que el gerente líder no siempre fomenta la responsabilidad para formación de equipos, el desarrollo personal y principalmente impulsa un espíritu de pertenencia, siendo ello fundamental para contribuir a fomentar uno de los principios fundamentales de la organización, por ello, debe fomentarse estas cualidades que permitan el éxito organizacional.

12.- ¿En las empresas de alimentos se aplica la gerencia en términos de evaluar la situación presente y el nivel de competitividad para decidir hacia el futuro?

Tabla 12.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	15	38 %
Indeciso (I)	3	7 %
En Desacuerdo (ED)	22	55 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2016)

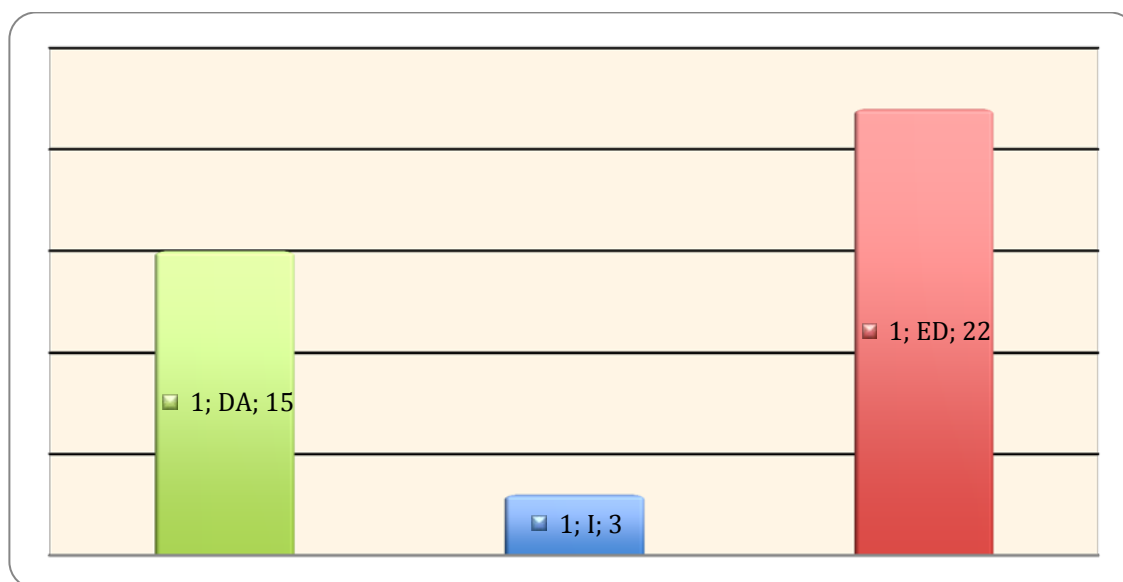


Gráfico 12. Fuente: Ramos, M.(2016)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el gráfico el 55% están en desacuerdo con el ítem y consideran que en las empresas de alimentos no se aplica la gerencia en términos de evaluar la situación presente y el nivel de competitividad para decidir hacia el futuro, siendo ello preocupante por constituir una variable indispensable en la investigación, sin embargo, un 38% si están de acuerdo con la afirmación.

13.- ¿Se planifican líneas de acción para cumplir objetivos y diseñar estrategias para hacer frente a las amenazas del mercado?

Tabla 13.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	19	48 %
Indeciso (I)	2	5 %
En Desacuerdo (ED)	19	48 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2015)

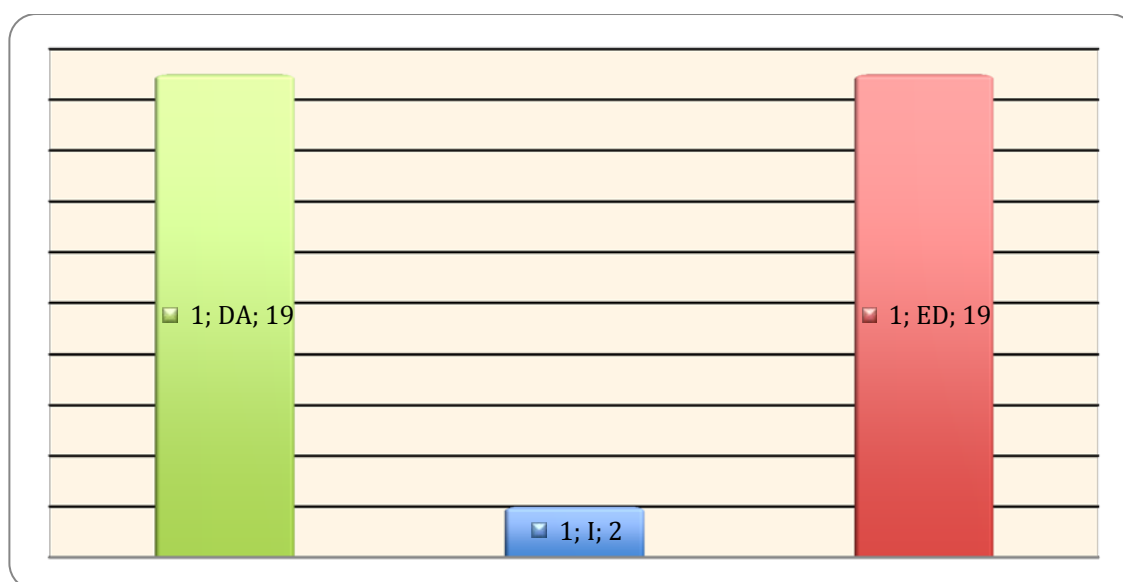


Gráfico 13. Fuente: Ramos, M.(2015)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es evidente en este gráfico una posición equilibrada en las respuestas al ítem formulado, ya que se evidencia que un 48% considera que se planifican líneas de acción para cumplir objetivos y diseñar estrategias para hacer frente a las amenazas del mercado, sin embargo, el otro 48% están en desacuerdo con lo formulado, encontrándose posiciones contradictorias en el mismo ítem.

14.- ¿Se ejecuta un liderazgo gerencial en las empresas de alimentos que conlleve a mayor productividad y racionalizar recursos humanos, técnicos y materiales?

Tabla 14.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	17	44 %
Indeciso (I)	3	6 %
En Desacuerdo (ED)	20	50 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2015)

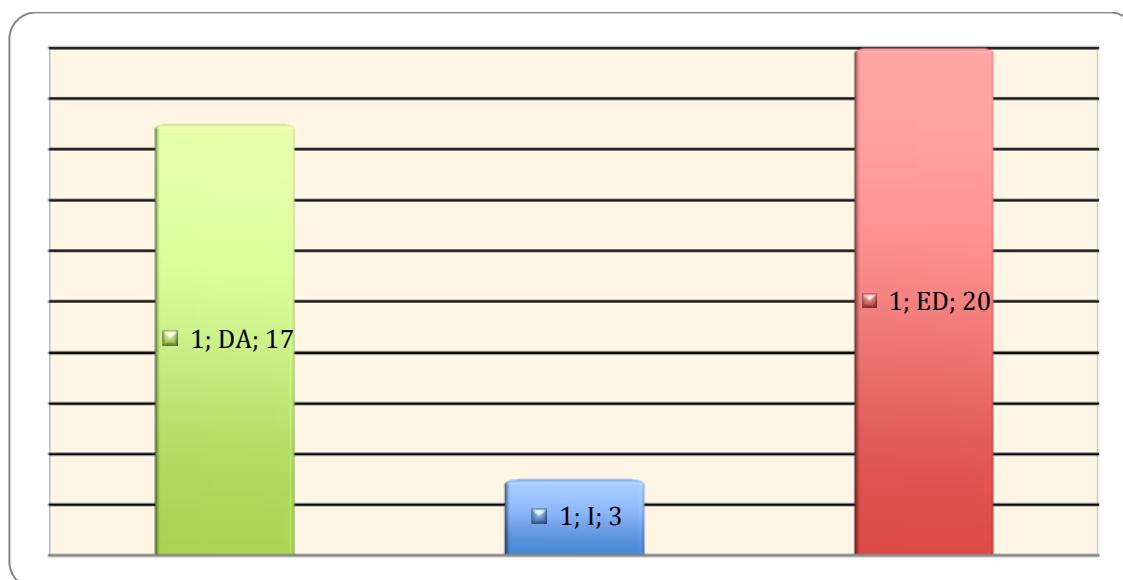


Gráfico 14. Fuente: Ramos, M.(2015)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es evidente en este gráfico una posición casi equilibrada en las respuestas al ítem formulado, ya que un 50% consideran que no se ejecuta un liderazgo gerencial en las empresas de alimentos que conlleve a mayor productividad y racionalizando recursos, sin embargo, el otro 44% están de acuerdo con esta afirmación, encontrándose posiciones contradictorias sobre el mismo particular, o sea si consideran se ejecuta un liderazgo gerencial.

15.- ¿La comunicación y el clima laboral influye directamente en el capital humano?

Tabla 15.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	33	83 %
Indeciso (I)	2	5 %
En Desacuerdo (ED)	5	12 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2015)

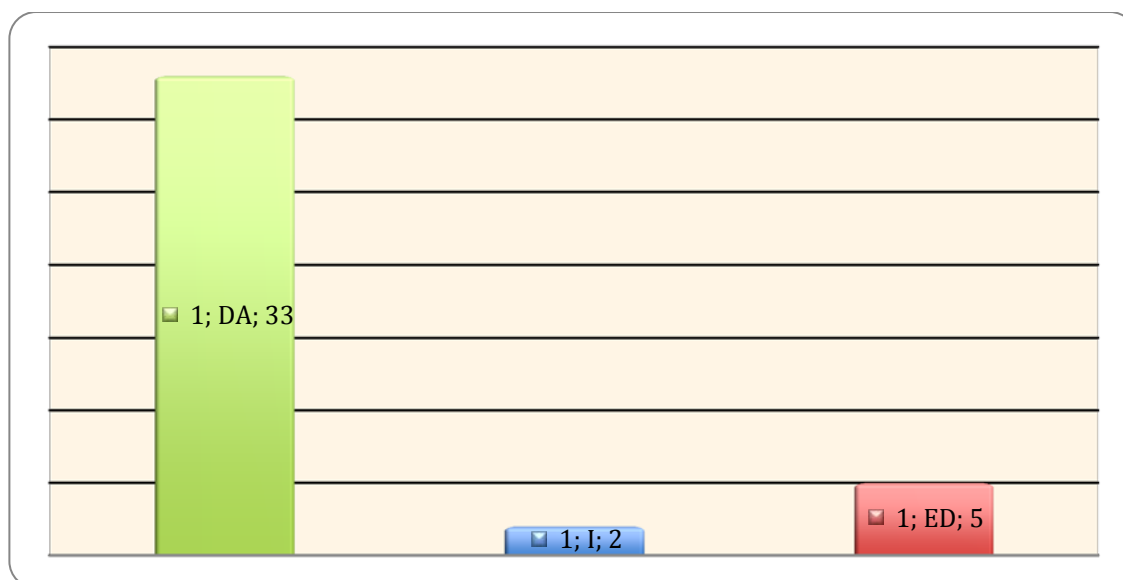


Gráfico 15. Fuente: Ramos, M.(2015)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con los datos suministrados, se puede decir que casi el total de la muestra constituida por un 83% están de acuerdo con el ítem y afirman que la comunicación y el clima laboral influye directamente en el capital humano, constituyendo esta alternativa un aspecto importante.

16.- ¿En las empresas del sector alimentos el modelo de gestión lleva consigo revalorizar las capacidades de las personas en sus puestos de trabajo y desempeño?

Tabla 16.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	29	73 %
Indeciso (I)	1	2 %
En Desacuerdo (ED)	10	25 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2015)

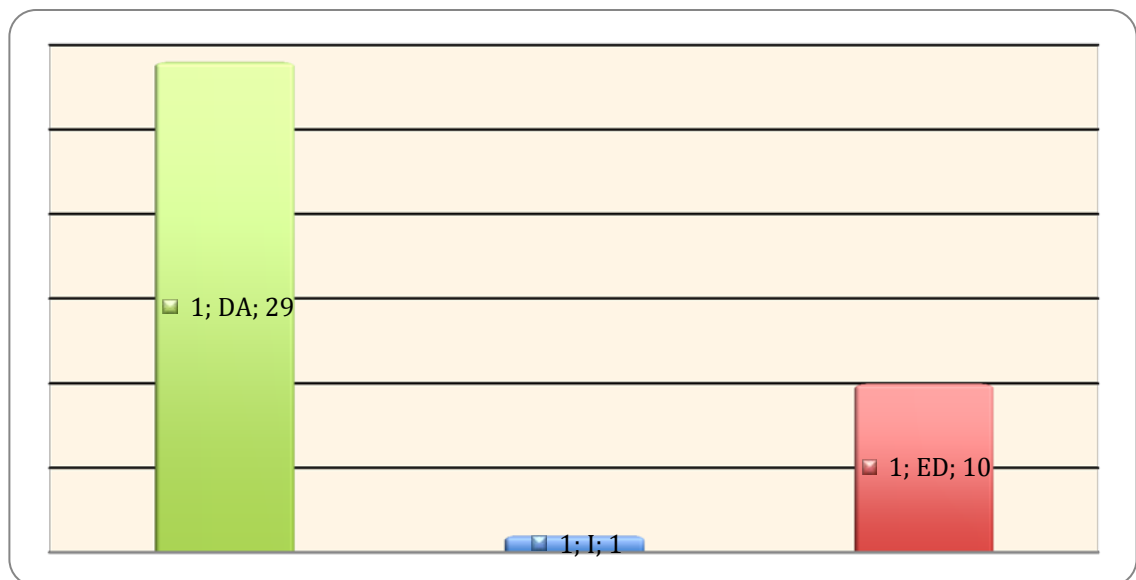


Gráfico 16. Fuente: Ramos, M.(2015)

Según se evidencia en el gráfico anterior, un 73% de la muestra opinan que en las empresas del sector alimentos, el modelo de gestión lleva consigo revalorizar las capacidades de las personas en sus puestos de trabajo y desempeño, constituyendo este resultado un aspecto importante para la investigación.

17.- ¿ Se capacitan a los gerentes de planta y producción del sector alimentos en competencias de gerencia y liderazgo en la formación del capital humano?

Tabla 17.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	12	30 %
Indeciso (I)	3	7 %
En Desacuerdo (ED)	25	63 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2015)

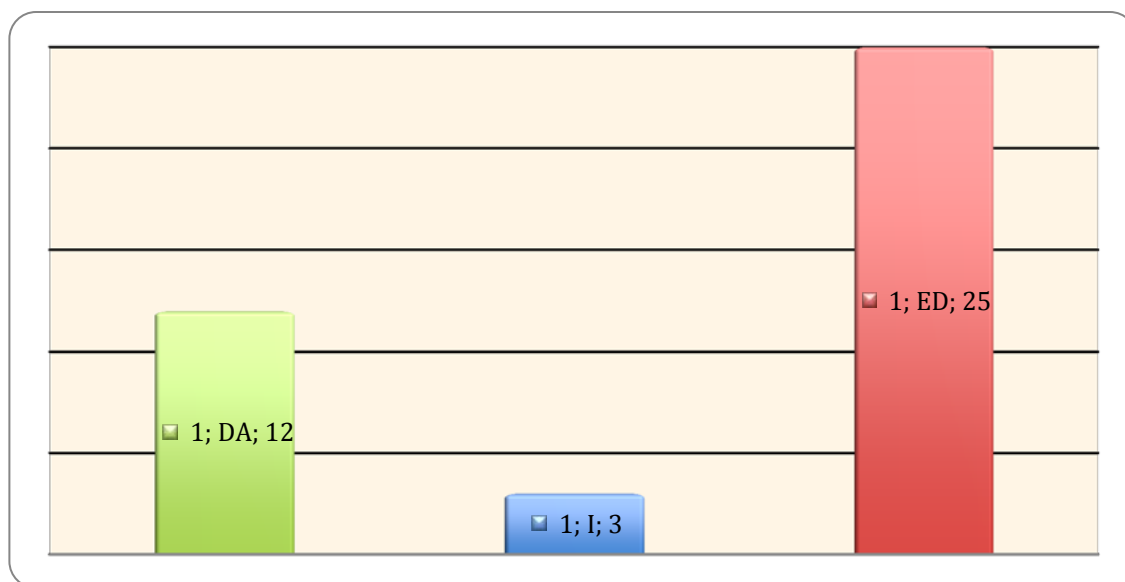


Gráfico 17. Fuente: Ramos, M.(2015)

De acuerdo a lo que muestra el gráfico el 63% de la muestra están en desacuerdo con el ítem y consideran que no se capacitan a los gerentes de planta y producción del sector alimentos en competencias de gerencia y liderazgo en la formación del capital humano, a pesar de que un 30% considera que si se capacitan, pero no constituye relevancia por su bajo porcentaje, es importante que los gerentes se capaciten continuamente.

18.- ¿La falta de identidad de los líderes con la empresa genera desmotivación al grupo de trabajo?

Tabla 18.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	32	80 %
Indeciso (I)	1	2 %
En Desacuerdo (ED)	7	18 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2015)

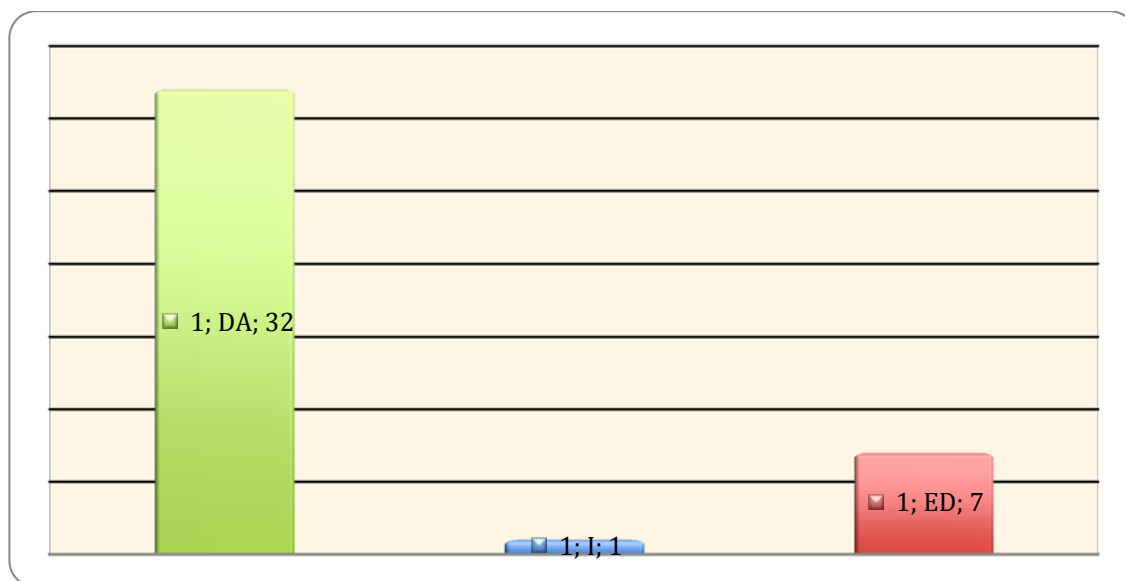


Gráfico 18. Fuente: Ramos, M.(2015)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al resultado obtenido puede evidenciarse que el 80% están de acuerdo con esta afirmación y que la falta de identidad de los líderes con la empresa genera desmotivación al grupo de trabajo, y por representar casi la totalidad de la muestra es importante su posición para tomarlo en cuenta en esta investigación.

19.- ¿En el sector alimentos se genera la formación del personal sobre estrategias de competitividad y adaptación al cambio de las empresas?

Tabla 19.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	12	30 %
Indeciso (I)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	28	70 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2015)

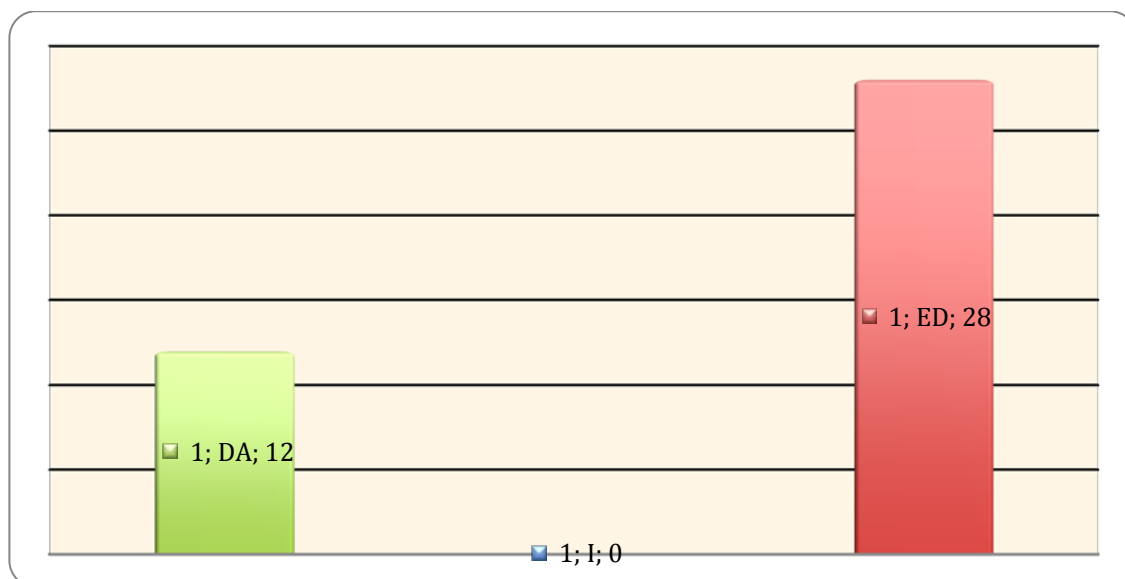


Gráfico 19. Fuente: Ramos, M.(2015)

De acuerdo al gráfico se puede deducir que el 70% de la muestra están en desacuerdo con el ítem y afirman que en el sector alimentos se genera la formación del personal sobre estrategias de competitividad y adaptación al cambio de las empresas.

20.- ¿Se requieren diseños de estrategias en el sector alimentos para la formación de líderes integrales en busca de mayor productividad?

Tabla 20.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (DA)	35	88 %
Indeciso (I)	1	2, %
En Desacuerdo (ED)	4	10 %
TOTAL	40	100%

Fuente: Ramos, M.(2015)

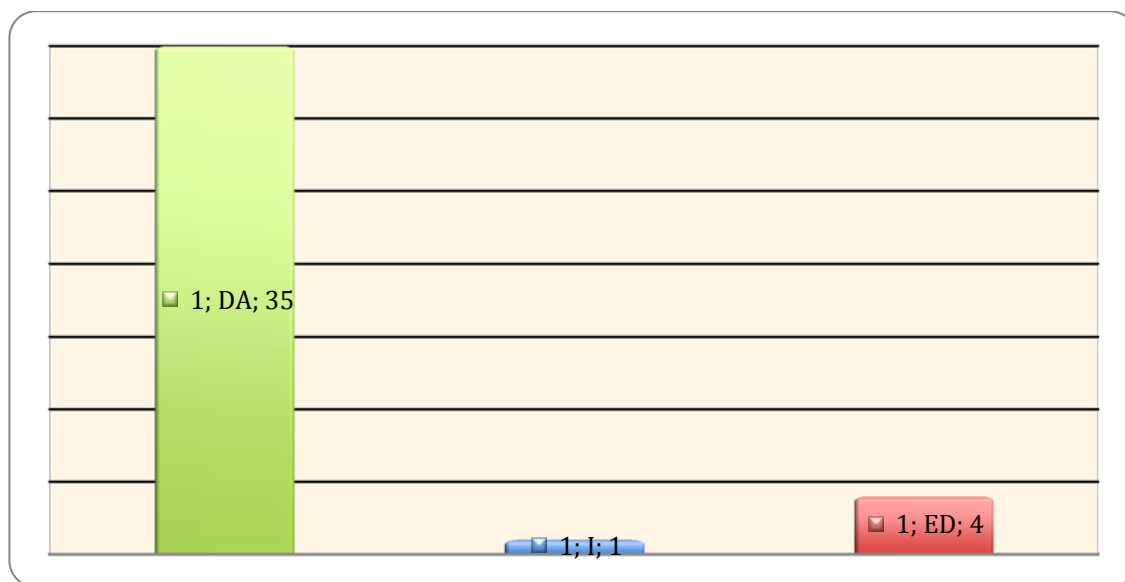


Gráfico 20. Fuente: Ramos, M.(2015)

De acuerdo al gráfico precedente un 88% de la muestra consideran que se requieren diseños de estrategias en el sector alimentos para la formación de líderes integrales en busca de mayor productividad, siendo esta afirmación muy importante para las conclusiones del presente trabajo, por ser el liderazgo unas de las variables de mayor peso en la gerencia, que coadyuve al logro de productividad en las empresas de alimentos.

Entrevista a Gerentes de Plantas de Empresas de Alimentos

Fecha: 07/07/2016

Primer Sujeto Significante: Amira Eslem

Lugar de la entrevista: Alimentos Polar

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

-Se deben aplicar estrategias para desarrollo del lider en habilidades que le permitan destacarse como un socio, facilitador y agente de de apoyo de sus colaboradores, para luego aplicar estilos de liderazgo depedendiendo de la situacion y necesidades de su gente, adicionalmente establecer alianza comunicacional para el desempeño de las funciones tanto del colaborador como del lider.

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- Liderazgo situacional variable en funcion al desarrollo del colaborador.

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- El modelo gerencial debe estar constituido por una comunicación continua, transparente donde esten claros los objetivos y metas que se deben cumplir e un tiempo establecido, constante monitoreo de los resultados y dar a conocerlos a todos los involucrados. Asi como aplicar direccion y apoyo dependiendo de la situacion y el colaborador.

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que incide en la productividad en las empresas del sector alimentos?

Mediante la planificación estratégica, la fijacion de objetivos y estrategias para el logro de las metas de la empresa.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Considero que si, hay que seguir trabajando y desarrollando a todo el personal en técnicas de comunicación efectiva para fortalecer esta importante herramienta para el logro de las metas de productividad y no

menos importante el desarrollo de la confianza entre las personas que conforman el equipo de trabajo.

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	Se deben aplicar estrategias para desarrollo del lider en habilidades que le permitan destacarse como un facilitador y agente de apoyo de sus colaboradores	¿De qué manera pueden aplicarse estrategias gerenciales?
2	Aplicar estilos de liderazgo depedendiendo de la situacion y necesidades de su gente	¿Conoce las necesidades del grupo para aplicar un estilo de liderazgo?
3	Establecer alianza comunicacional para el desempeño de las funciones tanto del colaborador como del lider.	¿Cómo se establecen alianzas comunicacionales para el desempeño del líder?

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

No.	Respuestas Cortas	Pregunta
1	Liderazgo situacional variable en funcion al desarrollo del colaborador	¿ De qué manera se puede identificar el estilo de liderazgo?

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	El modelo gerencial debe estar constituido por una comunicación continua, transparente donde esten claros los objetivos y metas que se deben cumplir en un tiempo establecido	¿ Se constituye el modelo gerencial ?

2	constante monitoreo de los resultados y dar a conocerlos a todos los involucrados.	¿conoce el involucrado los resultados de su evaluación?
---	--	---

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

No.	Respuestas Cortas	Pregunta
1	Mediante la planificación estratégica, la fijación de objetivos y estrategias para el logro de las metas de la empresa	¿ De qué manera se logran las metas de la empresa?

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	hay que seguir trabajando y desarrollando a todo el personal en técnicas de comunicación efectiva	¿Cómo se desarrollan técnica de comunicación efectiva ?
2	para fortalecer esta.. herramienta para el logro de las metas de productividad	¿Las metas de productividad corresponden al líder
3	el desarrollo de la confianza entre las personasdel equipo de trabajo.	¿El equipo de trabajo establece estrategias para el logro de mayor productividad?

Entrevista a Gerentes de Plantas de Empresas de Alimentos

Fecha: 07/07/2016

Segundo Sujeto Significante: Frank Hernandez

Lugar de la entrevista: Alimentos Polar

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

-Prepararse para un entorno difícil, comunicación alineada y oportuna, conocer la legislación Venezolana, flexibilidad y adaptabilidad, trabajo en equipo, cercanía con la comunidad, objetivos definidos y claros, liderazgo e influencia, integración entre áreas para afrontar retos y dificultades, alianza con proveedores, desarrollo de nuevas alternativas de productos a precios competitivos.

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- Liderazgo participativo con influencia en colaboradores.

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- El modelo a seguir debe ser participativo y orientado a la mejora continua, siendo clave la participación y el reconocimiento de los mismos para estimular la motivación.

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

La gente es el factor principal para alcanzar de manera exitosa y con excelencia las estrategias para aumentar la productividad. Se debe valorar y reconocer los logros y fomentar la participación.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si, Es necesario además la formación de líderes enfocados en la productividad y la excelencia, siempre será importante integrar al capital humano y estimular la participación. Así como reconocer los logros alcanzados para mantener la motivación y el mejoramiento continuo.

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deben aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	trabajo en equipo, cercanía con la comunidad, objetivos definidos y claros, liderazgo e influencia,	¿ Se aplica entonces las estrategias gerenciales para el logro de mayor productividad?

2	integración entre áreas para afrontar retos y dificultades, alianza con proveedores,	¿se perfecciona la alianza entre pares para enfrentar retos?
3	desarrollo de nuevas alternativas de productos a precios competitivos.	¿Existe producción que genere precios competitivos?

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

No.	Respuestas Cortas	Pregunta
1	Liderazgo participativo con influencia en colaboradoreá	¿ Existe un estilo de liderazgo determinante en la Empresa?

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

El modelo a seguir debe ser participativo y orientado a la mejora continua, siendo clave la participación y el reconocimiento de los mismos para estimular la motivación.

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	El modelo debe ser participativo y orientado a la mejora continua,	¿El modelo gerencial aplicado conlleva al logro de un líder ?
	la participación y el reconocimiento para estimular la motivación.	La productividad va de la mano con la participación y motivación para el logro del líder

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	La gente es el factor principal para alcanzar de manera exitosa las estrategias para aumentar la productividad	¿ El recurso humano es clave para aumentar la productividad y determinar el modelo gerencial?
	valorar y reconocer los logros y fomentar la participacion.	¿Siempre se vincula el modelo gerencial con logros y participación?

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

No.	Respuestas Cortas	Pregunta
1	Es necesario..la formación de líderes enfocados en la productividad y la excelencia	¿ Se da la formación de líderes?
2	integrar al capital humano y estimular la participación	¿Se diseñan estrategias para la formación de líderes en busca de mayor participación¿
3	reconocer los logros alcanzados para mantener la motivación y el mejoramiento continuo.	¿El continuo mejoramiento motiva la mayor productividad?

Entrevista a Gerentes de Plantas de Empresas de Alimentos

Fecha: 07/07/2016

Tercer Sujeto Significante:Hector J. Puerta M.

Lugar de la entrevista: Alimentos Polar.

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

- Manejo de la información, clara, garantizar que conozca la estrategia y las metas.
- Empoderamiento de sus colaboradores y del área en la que se desarrolla.
- Involucrar en manejo de situaciones claves, participación activa en toma de decisiones importantes .
- Contrato de equipo con los colaboradores.

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- Integración e influencia,

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- Empowerment. Ya que busca la relación entre la corporación y su gente para aumentar la confianza y compromiso.

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

- Mejoramiento continuo

- Planificación

- Calidad Total.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si en el entorno país es necesario ir modificando y actualizando las estrategia por ser un medio muy cambiante.

Apostaría trabajar más en el empoderamiento y planificación estratégica por la limitantes de insumos para garantizar la producción.

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	Manejo de la información, clara, garantizar que conozca la estrategia y las metas.	¿ Siempre se conocen las metas y estrategias a ser aplicadas por la empresa?
2	Empoderamiento de sus colaboradores y del área en la que se desarrolla	¿ Es necesario el empoderamiento de los colaboradores en la gerencia?
3	Involucrar en manejo de situaciones claves, participación activa en toma de desiciones importantes	¿existe participación activa en la toma de decisiones?

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

No.	Respuestas Cortas	Pregunta
1	Integración e influencia,	¿ existe integración?

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	Empowerment...la relación entre la corporación y su gente para aumentar la confianza y compromiso.	¿ la gerencia de la participación sería el modelo acertado?

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	Mejoramiento continuoPlanificación.....calidad total	¿ Con planificación hay productividad?

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si en el entorno país Apostaría

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	es necesario ir modificando y actualizando las estrategia por ser un medio muy cambiante.	¿ cuando se modifican estrategias se forman líderes?
	trabajar más en el empoderamiento y planificación estratégicapara garantizar la producción.	¿Con planificación estratégica hay mayor producción?

Entrevista a Gerentes de Plantas de Empresas de Alimentos

Fecha: 14/07/2016

Cuarto Sujeto Significante: Ileana Nuñez

Lugar de la entrevista: Alimentos Polar

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

-Influencia y conocimiento técnico para reforzar la credibilidad.

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- Liderazgo por influencia.

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- Liderazgo por influencia aun en desarrollo.

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

Liderazgo por influencia para dirigir a la gente basado en las condiciones del país y la situación de cada trabajador buscando el incremento de la productividad.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si, es vital el diseño de estrategias para el desarrollo del líder integral con la situación país que afecta al sector empresarial. Entre las estrategias debe hacerse énfasis en la formación para el manejo de conflictos, dominio técnico del proceso y fortalecimiento de la confianza.

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	Influencia y conocimiento técnico para reforzar la credibilidad	¿ Que estrategias existen y puedan aplicarse ?

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
2	- Liderazgo por influencia	¿ El Modelo Gerencial es acertado?
4	Liderazgo por influencia para dirigir a la gente basado en las condiciones del país	¿ De qué manera se puede dirigir a los empleados?
5	Si, es vital el diseño de estrategias para el desarrollo del líder integral con la situación país que afecta al sector empresarial	¿ Cómo se desarrolla el líder integral?

Entrevista a Gerentes de Plantas de Empresas de Alimentos

Sesión Nro. 5

Fecha:14/07/2016

Quinto Sujeto Significante: Soraya De Sousa

Lugar de la entrevista: Alimentos Polar

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

- Manejo de indicadores con metas retadoras que apunten a la excelencia.
- Formacion en mision, vision, principios y valores.
- Formacion continua en liderazgo por influencia y marcos legales regulatorios.

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- Liderazgo por Influencia.

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- El modelo gerencial para lograr un lider con características de empuje y excelencia, en concordancia debe poseer liderazgo por influencia y manejo de equipos de alto desempeño. Adicionalmente debe estudiarse y manejarse el modelo de competencias del personal.

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

Mediante la revisión continua preventiva y predictiva de los indicadores y formando competencias en el recurso humano.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si, realizando mesas de trabajo con el sector que incluya las cámaras relacionadas, a los representantes del estado e institutos universitarios en principio, con el fin de levantar listado de actividades y necesidades que pueden ser puntos de trabajo a desarrollar en conjunto.

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	Formación continua en liderazgo por influencia y marcos legales regulatorios.	¿Cómo se forma el líder?
3	El modelo gerencial para lograr un líder con características de empuje y excelencia	¿Cómo se especifica el líder con excelencia?
4	Mediante la revisión continua preventiva y predictiva de los indicadores	¿De qué manera hay productividad?
5	Si, realizando mesas de trabajo con el sector que incluya las cámaras relacionadas, a los representantes del estado e institutos universitarios	¿Cómo se logra la formación de un líder?

Entrevista a Gerentes de Plantas de Empresas de Alimentos

Sesión Nro. 6

Fecha: 14/07/2016

Sexto Sujeto Significante: William Sanchez

Lugar de la entrevista: Alimentos Polar

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

- Planificación Estratégica.
- Innovación y fortalecimiento del liderazgo tecnico.
- Desarrollo del liderazgo por influencia y comunicación.

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- Liderazgo de mucha dirección.

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- Planificación Estratégica

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

Esta vinculado mediante la definicion de objetivos y metas claras para el desarrollo de la productividad y el cumplimiento de la visión de la empresa.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si, integraría la planificación estratégica con la calidad total y el mejoramiento continuo.

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	Planificación Estratégica.	¿Cuáles estrategias gerenciales se pueden aplicar?
2	Liderazgo de mucha dirección y bajo apoyo.	¿Cuál estilo de liderazgo se aplica??
3	Planificación Estratégica	¿A través de que se logra el modelo gerencial?
4	Definición de objetivos y metas claras para el desarrollo de la productividad	¿De qué manera se logra la productividad?
5	Si, integraría la planificación estratégica con la calidad total y el mejoramiento continuo.	¿A través de que estrategias se forma un líder?

Entrevista a Gerentes de Plantas de Empresas de Alimentos

Sesión Nro. 7 Fecha: 15/07/2016

Séptimo Sujeto Significante: Rodrigo Perez

Lugar de la entrevista: Heinz

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

-Se debe fortalecer el liderazgo por influencia, mas aun en los tiempos actuales, lograr el compromiso del equipo de trabajo de forma genuina es el reto, para ello técnicas de escucha, manejo de equipos de alto desempeño y orientación al logro con seguridad, calidad y productividad.

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- Liderazgo por reacción al entorno, carente de algunos niveles de estructura y dirección y en muchos de los casos no es sostenible.

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- Un liderazgo basado en el valor del capital humano, con objetivos claros, medibles y sostenibles con un alto grado de flexibilidad en el entorno.

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

Modelando un liderazgo por influencia basado en la gente, con motivación y reconocimiento al resultado, con la aplicación de herramientas de análisis e integración del equipo sin duda hacen la diferencia.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si, es necesario formar a lideres integrales para el logro de los objetivos. Hay que profundizar en el liderazgo por influencia, trabajar el reconocimiento siempre que sea basado en el resultado diferenciable y que progresivamente se hagan sostenibles, para ello hay que tambien trabajar en el liderazgo

situacional para que cada líder vea su uno a uno y establezca metas claras con flujo de información y constante retroalimentación.

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	Se debe fortalecer el liderazgo por influencia	¿Cómo se fortalece el liderazgo??
2	Liderazgo por reacción al entorno	¿De qué manera se comporta el líder?
3	Un liderazgo basado en el valor del capital humano	¿En que valor del capital humano se encuadra el liderazgo?
4	Modelando un liderazgo por influencia basado en la gente	¿Cómo se modela el liderazgo?
5	Formar a líderes integrales para el logro de los objetivos	¿De qué manera se forman líderes integrales?

Entrevista a Gerentes de Plantas de Empresas de Alimentos

Sesión Nro.8

Fecha: 15/07/2016

Octavo Sujeto Significante: Ramón Bastardo

Lugar de la entrevista: Heinz

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

-La primera estrategia propuesta es definir una cultura de liderazgo y que esta sea conocida y entendida por todos los miembros de los equipos que conforman la organización, desarrollando las competencias de los líderes para que estos tengan la habilidad de realizar diagnósticos de los niveles de desarrollo de la gente y partiendo de ello adoptar los estilos según sus necesidades. La segunda estrategia sería la comunicación organizacional para que la forma y el contenido de lo que se necesite comunicar sea entendido utilizando todos los medios tanto personales como audiovisuales o digitales.

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- En una gran proporción liderazgo por influencia utilizando el modelo de liderazgo situacional.

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- Liderazgo por influencia afianzado en todos los líderes.

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

El modelo gerencial es directamente proporcional a los resultados de una organización, las estrategias gerenciales determinan la productividad y suben la moral del equipo.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si, bajo el contexto país y los constantes cambios del entorno debe continuarse con los esfuerzos para la formación del personal y generaciones de relevo generando competencias y compromiso en los líderes que deban asumir posiciones superiores. Asi mismo considero que se debe activar coaching gerencial o coaches externos a fin de realizar acompañamiento a los equipos hasta que se logren y afiancen los resultados. Bajo el escenario Actual del país deben desarrollarse habilidades para el manejo del entorno país que permitan responder asertivamente antes las necesidades de cambio de gente, insumos, tecnología, entre otros.

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	Definir una cultura de liderazgo y que esta sea entendida por los miembros de los equipos	¿ Cómo se define la cultura de liderazgo??
2	Liderazgo por influencia	Que éstilto de liderazgo es más apropiado?
3	Liderazgo por influencia afianzado en todos los líderes.	¿Qué modelo gerencial es más acorde?
4	El modelo gerencial es directamente	¿ De qué manera existe

	proporcional a los resultados de una organización	mayor productividad?
5	se debe activar coaching gerencial o coaches externos	¿Cómo se forma un líder gerencial exitoso?

Entrevista a Gerentes de Puntas de Empresas de Alimentos

Sesión Nro. 9

Fecha: 21/07/2016

Noveno Sujeto Significante: Yalitza Hurtado

Lugar de la entrevista: Alimentos Polar

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

-Planificación Estratégica

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- Liderazgo por Influencia.

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- Liderazgo Participativo y por Influencia

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

Por motivación inspirando a sus colaboradores.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si, es necesario seguir reforzando podría incluso ser necesario el coaching gerencial

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	-Planificación Estratégica	¿ De qué estrategia se vale el líder para el éxito organizacional?
2	- Liderazgo por Influencia.	¿Cuál estilo de liderazgo se aplica para mayor productividad?
3	- Liderazgo Participativo y por Influencia	¿Cómo se permite la participación?
4	Por motivación inspirando a sus colaboradores.	¿Cómo se puede alcanzar mayor planificación?
5	Es necesario el coaching gerencial.	¿Qué estrategia innovadora se pueden aplicar en la formación de líder?

Entrevista a Gerentes de Puntas de Empresas de Alimentos

Sesión Nro. 10

Fecha: 21/07/2016

Décimo Sujeto Significante: Adriana Cabrera

Lugar de la entrevista: Alimentos Polar

GUIÓN DE ENTREVISTA

1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?

-Afianzar la confianza con la gente a través de elementos que permitan cercanía, retomar las prácticas de liderazgo situacional para alinear los estilos de liderazgo con las necesidades de las personas.

2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?

- Lo definiría como liderazgo de transición porque hay un mix entre líderes cuya prioridad es la gente y otros mantienen el estilo del conocimiento.

3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?

- Liderazgo Participativo, que trabaja con la gente.

4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?

Se vincula a través de la confianza, la cual al estrecharse afianza el compromiso que garantiza la entrega de todos por la productividad y el crecimiento de la empresa.

5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Si, es necesario el desarrollo de estrategias y la evaluacion y retroalimentación oportuna, fortalecería el uso del modelo de liderazgo situacional mediante la formación al equipo y coaching gerencial.

No.	Respuestas Cortas	Preguntas
1	retomar las prácticas de liderazgo situacional	¿ Cómo se retoman las prácticas de liderazgo??
2	Liderazgo de transición	¿Cómo se ejecuta el liderazgo por transición?
3	Liderazgo participativo, que trabaja con la gente	¿Cómo se ejecuta el liderazgo participativo?
4	Se vincula a traves de la confianza	¿A través de qué se vincula la productividad?
5	Desarrollo de estrategias y la evaluacion y retroalimentación oportuna, liderazgo situacional mediante la formación al equipo y coaching gerencial.	¿Qué estrategias acertadas promueve la formación del líder de hoy?

CUADRO 1: Categorización

Categorías	Sub categorías	Atributos
Gerencia	Administrar	Chiavenato (2007) define administración como “un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones...” (p. 12).
	Delegar	Chiavenato (2007) presenta que “delegar es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía” (p. 135).
	Liderizar	Chiavenato (2007) define al líder como quien “conduce y orienta al grupo, e incentiva a la participación de las personas” (p. 107).
	Planificar	Chiavenato (2007) presenta que la planificación es “la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos” (p. 82).
	Controlar	Chiavenato (2007) especifica que control “Es la función administrativa que verifica que todo ocurra según las reglas establecidas o las órdenes dadas” (p. 81).
	Capital humano	Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (2014): el capital humano es el conocimiento que posee cada individuo, a medida que el individuo aumenta sus conocimientos mayor será su capital humano. también lo definimos como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad. (p.18)
	Gerencia Participativa	Es un modelo de gestión en el que los empleados comparten con los directivos la responsabilidad en la toma de decisiones. Los fundamentos de la gerencia participativa fueron establecidos por la respetada Mary Parker Follet , quien afirmaba que la administración era “el arte de hacer las cosas mediante personas”, su “poder con” en lugar del “poder sobre” se constituyó en la base de la teoría. Valero-Hernández (p.28) pone de relieve que la confianza es una de las claves unificadoras de la gerencia participativa que elimina muchos prejuicios y destruye las fronteras ficticias entre las personas, yo y tú; tu y él; nosotros y ellos. (p.96)
Empresas de Alimentos	Integralidad	Chiavenato (2007) contextualiza a la integralidad señalando que “se refiere al proceso opuesto a la diferenciación y se genera por presiones que se originan en el ambiente de la organización con la finalidad de obtener unidad de esfuerzo y coordinación” (p. 439).
	Concurrencia	El Diccionario de la Real Academia Española (2014) define a la concurrencia como la “Coincidencia, concurso simultáneo de varias circunstancias... Asistencia, participación” (p. 1).
	Responsabilidad	Chiavenato (2007) señala a la responsabilidad como “el otro lado de la moneda, significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para que fue designada la persona” (p. 135).
	Programas	El diccionario de la Real academia española (2014) fija que un programa es un “Anuncio o exposición de las partes de que se han de componer ciertos actos o espectáculos o de las condiciones a que han de sujetarse, reparto” (p. 1).

	Planes	El Diccionario de la Real Academia Española (2014) Señala el concepto de programa como el “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla” según el Diccionario de la Real Academia Española del (2014). (p. 1).
	Proyectos	La Real Academia Española (2014) el proyecto es un “Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva” (p. 1).
	Metas	Cadavid C.(2013): Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos . De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca. (p.24)
	Modelo Gerencial	Bermúdez J. (2013): s Son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. (p.52)
	Productividad	Diccionario de la Real Academia Española (2014): es la productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. En el campo de la economía se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema. (p.82)
Liderazgo	Comunicación	Bermúdez, J.(2013): La comunicación es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje. (p. 36)
	Motivación	Diccionario de la Real Academia Española (2014): La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes. (p. 47)
	Relaciones interpersonales	Pérez, J.(2008): es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya. (p.120)
	Trabajo en equipo	Diccionario de la Real Academia Española (2014): Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. (p.75).

CUADRO 2: Triangulación

Categoría	Sub categoría	Informante Clave	Teoría
Gerencia	Estrategias Gerenciales	Sujeto 1:Aplicar estrategias para el desarrollo del líder.. Sujeto 2: ...Comunicación alineada y oportuna.. Sujeto 3: ..Empoderamiento de colaboradores.. Sujeto 4: ...Conocimiento técnico... Sujeto 5: ...Formación continua de liderazgo... Sujeto 6, 9 : ...Planificación estratégica y desarrollo de liderazgo por influencia... Sujeto 7:Fortalecer el liderazgo por influencia... Sujeto 8:Cultura de liderazgo... Suejto 10:Confianza en la gente.	Chiavenato (2007) define administratividad como “un fenómeno universal que existe en todo el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones...” (p. 12).
	Estilo de Liderazgo	Sujeto 1:Situacional.... Sujeto 2:..... Liderazgo Participativo... Sujeto 3: ...Integración.... Sujeto 4, 5, 8, 9: ...Liderazgo por influencia... Sujeto 6:Liderazgo de mucha dirección Sujeto 7:Liderazgo por reacción al entorno... Sujeto 10:Liderazgo....	El Diccionario de la Real Academia Española (2014) señala que supervisar es “Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros” (p. 1).

	Modelo Gerencial	Sujeto 1:Comunicación continua... Sujeto 2: ...Participativo Sujeto 3:Empowerment Sujeto 4, 8:... Liderazgo por influencia en desarrollo... Sujeto 5:... Modelo de competencias.... Sujeto 6:Planificación estratégica... Sujeto 7: ...Liderazgo basado en capital humano... Sujeto 9:Liderazgo... Sujeto 10: ...Liderazgo Participativo....	Chiavenato (2007) presenta que “d es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores en la jerarquía” (p. 135).
	Productividad	Sujeto 1: Productividad mediante la Planificación Estratégica Sujeto 2. ...Reconocen logros y facilitar la participación... Sujeto 3, 4 : ...Planificación Sujeto 5: ...Revisión Continua Sujeto 6:...Definición de objetivos... Sujeto 7: Liderazgo por influencia... Sujeto 8: ...Proporcional a resultados..... Sujeto 9: ...Motivación inspirado a sus colaboradores... Sujeto 10:... Confianza	Productividad: Suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto más tiempo se invierte en lograr el resultado deseado, mayor será el rendimiento productivo del sistema. (p.82)
	Formación del Líder	Sujeto 1:Técnicas de comunicación efectiva.... Sujeto 2: ...Enfocados en la productividad.... Sujeto 3: ...Empoderamiento	Líder: Chiavenato (2007) define al líder como quien “conduce y orienta al grupo, incentiva a la participación de las personas” (p. 107).

	Formación del Líder		
		Sujeto 4:Estrategias para el desarrollo del líder integral.... Sujeto 5: ...Mesas de Trabajo.... Sujeto 6: ...Planificación Estratégica... Sujeto 7: ...Formar Líderes integrales para el logro de los objetivos.... Sujeto 8: ...Activar el Coaching Gerencial... Sujeto 9, 10 : ...Coaching Gerencia	
Categoría	Sub categoría	Informante Clave	Teoría

SECCIÓN V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones está lleno de constantes cambios, en su mayoría la toma de decisiones se ve afectada por la incertidumbre que se convierte en el elemento reinante, lo que ha obligado a llevar a cabo cambios de paradigmas en lo que respecta a la importancia que se da al liderazgo y al capital humano dentro de los procesos, buscando la formación de equipos de alto desempeño, alineados totalmente con las metas de la organización, con la flexibilidad requerida para adaptarse al los procesos de cambio y que fomenten un clima laboral satisfactorio. Esto solo se logra mediante la influencia y el liderazgo del supervisor como catalizador fundamental de cambios, es por ello que el mismo debe contar con un perfil adecuado con competencias claves desarrolladas que involucren aquellas que van mas allá de los conocimientos técnicos, y que contribuyan de manera positiva en la productividad de la organización y le permitan ser parte de la planificación estrategica para sobrellevar la crisis, estas competencias han sido desarrolladas en el enfoque utilizado en esta investigación.

El líder de cambio, garantiza el logro de los siguientes objetivos:

- Mejoras en el clima organizacional por comunicación eficaz con los supervisados, escucha activa, empatía y demás competencias relacionales.
- Toma de decisiones acertadas en ambientes de incertidumbre.
- Fomento del mejoramiento continuo de los procesos lo que impacta en la productividad e involucramiento del personal en proyectos vitales para la organización.
- Mayor sinergia en los equipos de trabajo apoyados en la empatía y habilidades sociales.

El diseño de un plan estratégico estructurado para el desarrollo de competencias, la medición y retroalimentación constante del mismo, permite a las empresas evidenciar cuáles son las brechas de sus líderes en la parte actitudinal, operativa, estratégica y establecer así planes de acción efectivos para el cierre de las mismas.

En consecuencia, el desarrollo de competencias claves en el líder actual permitirá la mejora en la toma de decisiones acertadas ante los requerimientos cada vez más dinámicos del entorno, fortaleciendo el clima organizacional, la capacidad de crear, innovar y adaptarse al cambio.

Los modelos gerenciales a aplicar deben tomar en consideración el fortalecimiento del liderazgo por influencia, el fomento de la participación de los líderes y la comunicación para el diseño de Estrategias efectivas que garanticen el incremento de la productividad.

De la investigación realizada se pudo evidenciar la presencia de factores claves favorables y desfavorables que inciden en la capacidad competitiva y la productividad de las empresas en el entorno actual, así mismo se determinaron las competencias necesarias que debe reunir el líder que lleva la tarea de dirigir las operaciones para la producción de alimentos. Entre las recomendaciones más relevantes del estudio se sugiere incorporar a la planificación estratégica el enfoque de desarrollo por competencias de los líderes a efectos de mejorar el clima y los resultados de las operaciones generando de esta manera un aporte consistente a la Seguridad Alimentaria de la Nación.

Con base en lo anteriormente planteado, a manera de recomendaciones se hace necesario en las organizaciones de hoy llevar a cabo los siguientes cambios para afianzar la ventaja competitiva en el mercado:

- Cambio de Estilos Gerenciales autocráticos, autoritarios, jerárquicos basados en el control a estilos participativos, que fomenten la iniciativa, creatividad y clima laboral saludable.
- Participación activa del líder en la toma de decisiones, lo cual se traduce en aumento de la responsabilidad compartida (Empowerment).
- Implementación de programas orientados al desarrollo de competencias y formación del personal, utilizando herramientas como mentoring, coaching gerencial entre otros

Tomando en cuenta los objetivos de la investigación, se puede deducir y resaltar después de los resultados obtenidos en la entrevista en profundidad con gerentes de Planta y Producción, como un hecho relevante que la Gerencia Participativa surge como una alternativa en estos momentos donde se requiere mayor participación de los colaboradores para que la organización logre resultados óptimos y de rendimiento productivo, concebido como un modelo de gestión en el que los empleados comparten con los directivos la responsabilidad en la toma de decisiones y pone de relieve que la confianza es una de las claves unificadoras de la gerencia participativa que elimina muchos prejuicios y destruye las fronteras ficticias entre las personas, yo y tú; tu y él; nosotros y ellos, como hechos resaltantes para lograr mayor productividad en las Empresas de Alimentos

De igual manera, el Modelo Gerencial imperante es precisamente el Participativo o (Empowerment), concebido como estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia los modelos determinarán una pauta, una base de sustento orientado de la empresa u organización en general, siendo

relevante que los empleados coadyuven a mejorar la productividad de la organización, aspectos evidenciados en el cuadro No. 2 referido a la triangulación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M (2008). **Comportamiento Organizacional**. Primera Edición. Editorial Granica. Argentina.
- _____.(2008). **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias**. Segunda Edición. Argentina. Editorial Granica.
- _____. (2008). **Dirección Estratégica del Recurso Humano**. Segunda Edición. Editorial Granica. Argentina.
- _____.(2007). **El Rol del Jefe**. Primera Edición. Editorial Granica, Empresas Polar. Argentina.
- Avellan M.; Marquez L. (2008). **Debates IESA**. Volumen XIII. Número 1. Enero – Marzo. p. 62. Caracas, Venezuela.
- Bennis, W; Spreitzer & Cummings. (2006). **Las claves del Liderazgo**. Barcelona. Editorial Deusto.
- Cabrera, C.(2015). **Gerencia y sus Tipos**. Segunda Editorial. Argentina.
- Chinguel,H.(2014). **Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Enfoque de la Gerencia Moderna**. Instituto de los Andes. Perú.
- De la Garza, Ruiz y Hernández (2013). **Correlación entre la motivación y el líder para el clima organizacional**. México.
- Dominguez,J.(2013). **Planificación de Recursos Humanos y Estrategia Empresarial con el uso de la tecnología**. Unefa. Caracas
- Drucker, P. (2004). **Qué hace eficaz a un ejecutivo**. Harvard Business School Publishing Corporation. México.
- Francés, A. (2008). **Compromiso Social: gerencia para el siglo XXI**. . Ediciones IESA.Caracas, Venezuela.
- Ferreira, L. (2002). **La Gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso empresarial**. Universidad de los Andes Colombia. Colombia.
- González,K.(2015). **Gerencia y sus tipos**. México.

- Hernández, R; Fernández, C.; Baptista Lucio, P. (2008). ***Metodología de la Investigación***. Editorial McGrawHill Interamericana. México.
- Henríquez,E. (2012). ***Vinculación entre Sistema de Información de Recursos Humanos y la Empresa***. Caracas.
- Jiménez, L.(2013). ***Creatividad e Innovación Empresarial son cruciales***. Argentina.
- Llopard,R.(1997).***Gestión de los Recursos Humanos en base a las competencias. Análisis de competencias de las empresas de auditoría***. Universidad de Barcelona. España.
- Lusssier, R.; Ussier & Achua, C.(2005). ***Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades***. Segunda Edición. México. Editorial Thompson.
- Montgomery, D. (1991). ***Diseño y Análisis de Experimentos***. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Moyetones, E. (2006). ***Estrategias a seguir para la formación de líderes preparados para los nuevos enfoques gerenciales de las empresas del sector aluminio***. Trabajo especial de grado Administración de Empresas. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Mendez, M.(2015). ***Liderazgo***. Editorial Luz. Caracas.
- Pallela, S.(2006). ***Metodología de la investigación Cuantitativa***. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Ramírez, W.(2015). ***Competitividad Empresarial***. Perú.
- Robbins, S.(2008). ***Comportamiento organizacional, teoría y práctica***. Séptima edición Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Rodriguez,J.(2014). ***Nuevas tecnologías para gestionar el talento humano que se está imlementando***. Revista Expo Capital Humano. México.
- Rodríguez, G.(2014). ***Ventaja Competitiva a través de la Gestión de Recursos Humanos***. Caracas.
- Stein, G. (2007). ***Cambiar o no cambiar: esa es la gestión***. Barcelona. Editorial Gestión.

Stoner, J; Freeman, E; Gilbert, D.(1996). ***Administración***. Sexta edición.
Editorial Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Zaldivar,M.(2014). ***Gestión de Recursos Humanos en la Administración.***
Caracas.

A N E X O S

Anexo 1: Entrevista a Gerentes de Puntas de Empresas de Alimentos

Sesión Nro. _____

Fecha: ____/____/____

Primer Sujeto

Significante: _____

Lugar de la entrevista: _____

Condiciones generales del ambiente: _____

Hora de inicio de la conversación: _____ Hora de cierre: _____

Registro de la entrevista: _____

GUIÓN DE ENTREVISTA

- 1.- ¿Partiendo de la importancia de la Gerencia, qué estrategias gerenciales considera usted, deban aplicarse para el desarrollo del líder en las Empresas de Alimentos, en búsqueda de mayor productividad ?
- 2.- ¿Cómo identificaría el estilo de liderazgo predominante en esta Empresa de Alimentos?
- 3.- ¿Cuál debe ser el Modelo Gerencial para el logro de un líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos?
- 4.- ¿Cómo vincula el Modelo Gerencial aplicado para determinar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos?
- 5.- Considera necesario diseñar estrategias para la formación del líder integral en su empresa, para el logro de mayor productividad las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo y cuál estrategia aportaría usted en este sentido?

Anexo 2: CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA**

Estimado Profesional:

El presente Cuestionario ha sido diseñado con la finalidad de recabar información con respecto a una investigación titulada **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DEL LÍDER EN EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS”**

El mismo será de gran importancia en el desarrollo de una investigación que se lleva a cabo en la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Los datos suministrados por usted serán de relevancia como información del proceso que se cumple en la investigación. Por consiguiente, le agradezco de antemano la veracidad de sus respuestas.

Muchas Gracias.

INSTRUCCIONES:

- 1.- No escriba su nombre.
- 2.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 3.- Selecciones solo una alternativa de las existentes, marcando una x.

CUESTIONARIO

No.	Item	Alternativas		
		D. A	I	E.D
1	¿Considera usted la necesidad de un plan estratégico estructurado para el desarrollo de competencias?			
2	¿El saber dirigir un equipo de trabajo exige mucho liderazgo, para generar altos niveles de satisfacción en dicho equipo?			
3	¿La función de control es ejercido continuamente y está relacionado con las funciones de organización?			
4	¿Los enfoques del comportamiento determinan el liderazgo y su eficiencia?			
5	¿En las empresas del sector alimentos el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar hacia determinados objetivos?			
6	¿Considera usted que las las empresas del sector alimentos se ejecutan y evalúan acciones que permitan a la organización lograr sus objetivos?			
7	¿Se coordinan los recursos disponibles en la organización del sector alimentos (humanos, físicos, tecnológicos, financieros) para lograr los objetivos propuestos?			
8	¿La Gerencia es responsable del éxito o fracaso de una Empresa?			
9	¿Se utilizan en las Empresas del Sector alimentos los Modelos Gerenciales como estrategia de gestión?			

10	¿A partir de la gestión del conocimiento se puede mejorar el desempeño global de la organización?			
11	El gerente líder siempre fomenta la responsabilidad para formación de equipos, el desarrollo personal y principalmente impulsa un espíritu de pertenencia?			
12	¿¿En las empresas de alimentos se aplica la gerencia en términos de evaluar la situación presente y el nivel de competitividad para decidir hacia el futuro?			
13	¿Se planifican líneas de acción para cumplir objetivos y diseñar estrategias para hacer frente a las amenazas del mercado?			
14	¿Se ejecuta un liderazgo gerencial en las empresas de alimentos que conlleve a mayor productividad y racionalizar recursos humanos, técnicos y materiales?			
15	¿La comunicación y el clima laboral influye directamente en el capital humano?			
16	¿En las empresas del sector alimentos el modelo de gestión lleva consigo revalorizar las capacidades de las personas en sus puestos de trabajo y desempeño?			
17	¿ Se capacitan a los gerentes de planta y producción del sector alimentos en competencias de gerencia y liderazgo en la formación del capital humano?			
18	¿La falta de identidad de los líderes con la empresa genera desmotivación al grupo de trabajo?			

19	¿En el sector alimentos se genera la formación del personal sobre estrategias de competitividad y adaptación al cambio de las empresas?			
20	¿Se requieren diseños de estrategias en el sector alimentos para la formación de líderes integrales en busca de mayor productividad?			

*** Alternativas**

- DA= DE ACUERDO
- I = INDECISO
- ED= EN DESACUERDO

Anexo 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales para el desarrollo del líder en el logro de mayor productividad en las empresas del Sector Alimentos

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítem</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Fuente</i>
-Identificar el estilo de liderazgo predominante en las Empresas productoras de Alimentos y Bebidas del Estado Carabobo	Liderazgo Empresas de Alimentos	Competencia Niveles satisfacción Eficiencia Procesos Objetivos	1,2,3 4,5,6	Cuestionario Entrevista	Gerentes de Planta, Produc. y jefes de produc.
-Describir los Modelos Gerenciales aplicados para el desarrollo del líder que permita mayor productividad en las Empresas del sector alimentos.	Modelos Gerenciales Desarrollo líder	Organización Gerencia Competitiv. Identidad Líderes, Éxito, Talento	7,8,9 10, 11, 12, 13	Cuestionario Entrevista	Gerentes de Planta, Produc. y jefes de produc.
-Identificar los factores que inciden en la productividad en las empresas del sector alimentos.	Productividad	Comunicac. Clima laboral Rendimiento Desempeño cambios Desmotivaciones	14, 15, 16, 17, 18	Cuestionario Entrevista	Gerentes de Planta, Produc.y Jefes de produc.
-Diseñar estrategias para la formación de líderes integrales en las empresas del Sector Alimentos del Estado Carabobo.	Formación de líderes integrales	Gerente-Líder Formación de equipos Productiv.Talento Gerencial	19 20,	Cuestionario Entrevista	Gerentes de Planta, Produc. y jefes de produc.