

Estrategias de liderazgo para la competitividad del sector de pasteurizados del estado Carabobo, Venezuela

Ero Del Canto²⁸

Departamento de Gerencia y Finanzas, facultad de ciencias económicas y sociales. Universidad de Carabobo. Valencia - Venezuela. Correo electrónico: edelcanto19@yahoo.es

Leinda Daniela Henríquez Romero²⁹

Departamento de Gerencia y Finanzas, facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia - Venezuela. Correo electrónico: edelcanto19@yahoo.es

Luisamelia Pino Figueredo³⁰

Departamento de Ciencias Morfofuncionales, facultad de Odontología. Universidad de Carabobo. Valencia - Venezuela. Correo electrónico: luisameliapino@gmail.com

ABSTRACT

Leadership strategies for the competitiveness of the pasteurized sector of Carabobo state, Venezuela

Organizations seek to be competitive, managers, through proper leadership achieve success and guide their followers. The objective was to establish leadership strategies for the competitiveness of the pasteurized production sector of the Carabobo State. The methodology was descriptive, supported by field research and documentary review. The information was collected, using the survey, with a Likert questionnaire. The population was conformed by companies of the productive sector of pasteurized of Carabobo State, the sample by managers of different levels, whose data were processed using statistical methods and presented in tables. The results showed that there are problems regarding the style of leadership, since directors, managers and supervisors use a combination of autocratic leadership, accompanied by failures in decision making, communication and influence. The conclusions guide the need to establish strategies to generate efficiency by strengthening competitive management in organizations.

Key words: efficiency, leadership styles, decisions, management, competitiveness.

RESUMEN

Las organizaciones buscan ser competitivas, los directivos, a través de un liderazgo adecuado logran el éxito y orientan a sus seguidores. El objetivo fue establecer estrategias de liderazgo para la competitividad del sector productivo de pasteurizados del estado Carabobo. La metodología descriptiva, apoyada en una investigación de campo y revisión documental. La información se recolectó, empleando la técnica de la encuesta, con un cuestionario de respuestas tipo Likert. La población estuvo conformada por empresas del sector productivo de pasteurizados del estado Carabobo, la muestra fue integrada por directivos de diferentes niveles, cuyos datos fueron procesados utilizando métodos estadísticos y presentados en tablas. Los resultados evidenciaron que existen problemas respecto al estilo de liderazgo, ya que directores, gerentes y supervisores emplean una combinación de liderazgo autocrático, acompañado por fallas en la toma de decisiones, la comunicación y la influencia. Las conclusiones orientan a la necesidad de establecer estrategias para generar eficiencia fortaleciendo la gestión competitiva en las organizaciones.

Palabras claves: eficiencia, estilos de liderazgo, decisiones, gerencia, competitividad.

²⁸ Profesor investigador titular, Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, línea de investigación innovación y desarrollo humano.

²⁹ Ingeniero Industrial, Magister en administración de empresas mención gerencia, línea de investigación innovación y desarrollo humano.

³⁰ Odontólogo, magister en investigación educativa, profesora asociada, línea de investigación innovación y desarrollo humano.

Recibido: 30-02-2018

Revisado: 10-04-2018

Aceptado: 06-10-2018

1. Introducción

En los últimos años las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que genera que se preste mucha importancia al tema del liderazgo, donde las personas deben ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización por medio de un asertivo liderazgo gerencial. Hoy en día, las empresas de este sector forman parte del desarrollo social, económico, político y tecnológico, y a raíz de los cambios políticos a referentes a diversas acciones implementadas por el Estado, económicos debido a la contracción de la economía y sociales relacionados con las exigencias de los consumidores suscitados en las empresas dentro de este sector conformado por Empresas Polar, C.A., Lácteos Los Andes, Corporación Inlaca, C.A. las han afectado negativamente.

Debido a factores tales como: la poca inversión en el país, las diferentes regulaciones de precios, las regulaciones en cuanto a divisas, la inamovilidad laboral y los diversos factores que han influido de manera negativa reduciendo la producción, los mercados e inclusive haciendo que muchas de estas cierren sus instalaciones se torna muchas veces difícil cumplir con los niveles de exigencia de los clientes, así como posicionarse dentro de un buen lugar en el mercado frente a los competidores. Todo esto conlleva que estas organizaciones evalúen profundamente sus procesos internos y sus parámetros con la finalidad de adaptarlos para lograr así sus objetivos, cumpliendo de igual manera con los altos estándares de calidad, pero respetando la relación de costo-precio y marca de sus productos.

Dentro de esta realidad las empresas del sector productivo de pasteurizados del estado Carabobo, requieren de una nueva visión en cuanto a sus procesos y al liderazgo que aseguren el dinamismo de sus operaciones para la transformación mediante políticas y acciones adecuadas

que promuevan activamente la competitividad empresarial.

En consecuencia, la investigación, tiene como objetivo, establecer estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad del sector productivo de pasteurizados del estado Carabobo, y como objetivos específicos: describir el estilo de liderazgo existente en las empresas objeto de estudio, diagnosticar la situación actual competitiva de las empresas objeto de estudio y diseñar estrategias de liderazgo que contribuyan a mejorar la competitividad; con la finalidad de contribuir con algunas herramientas útiles que permitan el aumento de su competitividad. Tales objetivos se plantean porque en el diagnóstico a través de la aplicación de los instrumentos se evidenciaron problemas en los procesos productivos, organizativos y de distribución, así como falta de materia prima, ineficiencia en el uso de los recursos, la organización, gestión y comunicación interdepartamental, lo cual trae como consecuencia la disminución de los niveles de competitividad para hacer frente a los desafíos de un mercado complejo. En tal sentido con la aplicación de las estrategias se pretende mejorar dichos factores para contribuir a elevar el nivel de competitividad, lo cual se traducirá en incremento de la rentabilidad a través de la mejora de sus procesos internos.

2. Revisión de la literatura

Algunos de los antecedentes consultados están referidos a la investigación realizada por Acosta (2012), en su artículo "Liderazgo y emprendimiento innovador. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento" cuyo propósito fundamental consistió en dar a conocer los aspectos principales del estilo de liderazgo latinoamericano y sirvió de guía en el estudio de los estilos de liderazgo

ejercidos a nivel organizacional. Otro antecedente lo señala Aguilera (2011) el cual resalta la importancia de conocer el liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas, para poder establecer propuestas de mejora.

Por su parte Guerra (2011), analiza la influencia de la programación neurolingüística por ser una herramienta estratégica para el cambio en la gestión del gerente, enfocada en la capacidad de liderazgo. Para finalizar el estudio de Conde (2010) titulado "El líder competitivo como factor determinante de las empresas de manufactura de alimentos del Estado Carabobo" cuyo propósito fundamental fue determinar el perfil del liderazgo en las empresas manufactureras de alimentos del Estado Carabobo, con la finalidad de dar a conocer las características de estos líderes.

En otro orden de ideas, los fundamentos teóricos que soportan la investigación, están referidos los diferentes estilos de liderazgo planteados por Chiavenato (2005) referidos a estilo autocrático, situacional, transformador, basado en valores y de poder. Además de postulados teóricos sobre la competitividad empresarial planteados por Porter (2009) y Bueno (2006) y liderazgo empresarial propuesto por Jarrín (2008). De igual forma se hacen mención a otros autores que soportan el análisis discursivo, tales como Lussier y Achuá (2012), Torres (2005) y Páez (2012).

De manera más específica en lo que respecta la relación entre liderazgo y competitividad se presentan autores Solano (2016) y Uzcategui (2015) quienes hacen referencia a la relación del liderazgo, para establecer estrategias que influyan en la competitividad empresarial, así como Viloría, Pedraza, Cuesta y Pérez (2016) que hacen mención al liderazgo informal en las organizaciones y su impacto en la competitividad. Igualmente, a Fernández (2008) y Klaus (2004), quienes indican que la competitividad se logra a través de un largo proceso de aprendizaje

y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos y empleados, por lo tanto, los líderes deberán conducir a las empresas hacia un mayor auge y creciente desarrollo organizacional exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros.

3. Metodología

La metodología fue de tipo descriptiva, porque buscó describir como es el liderazgo en el sector de pasteurizados del estado Carabobo, apoyado en una investigación de campo, observando la realidad desde el origen de los hechos, tal como lo establece Hernández, Fernández y Baptista (2010). En este sentido la realidad se evidencio dentro de las áreas gerenciales de las empresas seleccionadas y en una revisión documental, basada en la obtención y análisis de datos originarios de materiales impresos, y electrónicos obtenidos de la exploración e investigación de informes y otras investigaciones. Se incluyen tres grandes fases en el estudio:

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

La **segunda fase**, comprendió la aplicación de la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, validado por expertos, integrado por 31 ítems con alternativas de respuestas tipo Likert a una población conformada por empresas del sector productivo de pasteurizados del Estado Carabobo y a una muestra conformada por personal directivo estratificado en diferentes niveles, específicamente en Corporación Inlaca,

C.A y Empresas Polar, C.A. tal y como se evidencia en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 1. Muestra de Corporación Inlaca, C.A.

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

Fuente. Elaboración propia a partir del Sistema de Nómina de Empleados de Corporación Inlaca, C.A. (2015).

Cuadro N° 2. Muestra de Empresas Polar, C.A.

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

Fuente. Elaboración propia a partir del Sistema de Nómina de Empleados de Empresa Polar, C.A (2015).

Estas empresas conforman la muestra debido a que corresponden a dos empresas con amplia participación y trayectoria de mercado, calculada con la fórmula de muestra para poblaciones finitas con un nivel de confianza de 90%. Para ello, se aplicó la prueba piloto a una muestra pequeña, distinta a la muestra de estudio, pero con un perfil similar; los resultados de permitieron calcular el grado de confiabilidad, se seleccionó el Coeficiente de Confiabilidad *Alfa* – *Cronbach*, ya que se adapta al tipo de instrumento seleccionado.

Tercera fase: con los datos obtenidos de las respuestas del cuestionario, se procedió a interpretarlos utilizando la estadística descriptiva para codificar, tabular y graficar mediante programa de Excel. Una vez culminadas las etapas anteriores, se presentó una serie de estrategias y recomendaciones que favorecerán y enriquecerán a las instituciones, en este caso a cualquier

empresa dentro del sector de pasteurizados

4. Resultados y Discusión

Para ahondar en el tema que se estudia y llevar a cabo los objetivos específicos planteados se presentan los principales resultados orientados a diagnosticar los estilos de liderazgo y la competitividad, que una vez interpretados y discutidos, permitieron proponer estrategias de liderazgo para mejorar la competitividad en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. los cuales se detallan a continuación.

Se deduce que en la empresa Corporación Inlaca, C.A., los líderes no poseen la adecuada influencia sobre los seguidores, y al mismo tiempo no mantienen una relación de comunicación asertiva con los miembros de su equipo que contribuya para el logro y la consecución de objetivos organizacionales, por su parte Empresas Polar, C.A. cuenta con adecuada influencia y comunicación con su equipo de trabajo (Cuadro N° 3), lo que contribuye con el proceso del liderazgo en la consecución de metas, tal como afirman Lussier y Achúa (2012 p.6), liderazgo es el “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. Lo anterior permite inferir que, con un liderazgo apalancado en una comunicación asertiva, permitirá influir positivamente en los seguidores o colaboradores.

Un gran porcentaje de los encuestados opina que al momento de resolver problemas y/o tomar decisiones, el grupo no debate las directrices tampoco toma las decisiones con el estímulo y apoyo del líder (Cuadro N° 4), trayendo como consecuencia la falta de colaboración y participación de todos los miembros del grupo. Lo anterior contradice los postulados teóricos referidos a la importancia de un estilo de liderazgo

democrático de Chiavenato (2005 p.156) al afirmar: "las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este con el estímulo y apoyo del líder". Tal afirmación evidencia que en este estilo de liderazgo tanto el líder como los subordinados deben actuar como una unidad.

Cuadro N° 3. Influencia positiva, comunicación y logro de objetivos

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

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

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro N° 4. Directrices debatidas por el grupo, estímulo y apoyo del líder

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

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

Fuente. Elaboración propia.

En su totalidad los encuestados coinciden en que no se les brinda completa libertad a los colaboradores para tomar decisiones gerenciales, con la mínima o nula participación del líder, no

brindando oportunidades a los subordinados y demás miembros del equipo que no se encuentren ejerciendo cargos gerenciales, con ausencia de liderazgo liberal (Cuadro N° 5), lo cual contradice los preceptos de Chiavenato (2005, p. 259): "libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder".

Cuadro N° 5. Libertad en decisiones grupales, participación mínima del líder

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

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

Fuente. Elaboración propia.

La mayoría coinciden no poseer la habilidad necesaria para gestionar sus emociones y la de sus colaboradores, esto es parte fundamental en el ejercicio del liderazgo y debe ser considerada de igual importancia como las demás competencias y conseguir la excelencia en el trabajo para aumentar los niveles de competitividad (Cuadro N° 6).

Cuadro N° 6. Inteligencia emocional del líder y seguidores

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	17
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	31
En desacuerdo	15	52
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100
Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	8	25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	22
En desacuerdo	17	53
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente. Elaboración propia.

Existe escaso apoyo y capacitación para el equipo de trabajo (Cuadro N° 7), no dando cumplimiento a lo que afirma Lussier (2012) sobre el *empowerment* como herramienta para capacitar a los empleados y adquieran las destrezas y habilidades necesarias acerca de su trabajo así como para tomar decisiones, trayendo como consecuencia que el trabajo se vuelva monótono y poco efectivo por la ausencia de apoyo, capacitación y por la falta de realización de actividades que contribuyan a mejorar el desempeño de los empleados y de la organización.

Se evidencian deficiencias en Corporación Inlaca. C.A debido a que posee una red de distribución con características particulares, haciendo que en ocasiones los productos no sean accesibles a toda la población, mientras que, para los encuestados de Empresas Polar, C.A. los procesos de la compañía son altamente adecuados, ya que cuentan con una red de distribución adecuada, que permite la presencia permanente de sus productos en el mercado (Cuadro N° 8).

Cuadro N° 7. Capacitación al equipo de trabajo

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	14	48
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	15	52
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100
Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	15	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	17	53
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro N° 8. Procesos productivos organizativos y distribución

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	6	21
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3
En desacuerdo	22	76
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100
Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	3	9
De acuerdo	29	91
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente. Elaboración propia.

La empresa utiliza con eficiencia y efectividad los recursos con los que cuenta (Cuadro N° 9), dando cumplimiento a lo que indica Porter (2009) respecto a las condiciones de los factores, no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.

Cuadro Nº 9. Eficiencia y efectividad

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	19	66
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	10	34
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100
Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	25	78
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	7	22
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente. Elaboración propia.

Se evidencia que sus departamentos de calidad estimulan constantemente la innovación y trabajan en pro de crear nuevos productos que permitan una mejor y mayor posición en el mercado (Cuadro Nº 10), lo cual importante ya que como indica Porter (2009) existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa, a fin de satisfacer el gusto de los diferentes consumidores.

Cuadro Nº 10. Mejora e Innovación

Corporación Inlaca, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	1	3
De acuerdo	28	97
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	29	100
Empresas Polar, C.A		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy de acuerdo	31	97
De acuerdo	1	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	32	100

Fuente. Elaboración propia.

De los resultados mostrados, referidos a los estilos de liderazgo, los cuales representan desde la perspectiva de los

investigadores los más resaltantes, se puede evidenciar que en Corporación Inlaca, C.A. y Empresas Polar, C.A. existen opiniones similares en lo que respecta a la motivación del grupo por parte del líder, así como la capacitación que reciben los integrantes del equipo de trabajo para mejorar sus habilidades y destrezas. Por otra parte la situación es desfavorable en ciertos aspectos, ya que la evaluación de algunos de los componentes del liderazgo tales como, el debate de las directrices entre los miembros del grupo y la inteligencia emocional de los líderes presentaron opiniones negativas, en ambas organizaciones; aunque otros aspectos como la influencia de la comunicación del líder en el grupo y la libertad de decisiones presentan evidencias negativas en Corporación Inlaca, C.A. más sin embargo en Empresas Polar, C.A. se evidenciaron resultados positivos. En este sentido aquellos resultados negativos se convierten en factores limitantes y entrópicos, lo que hace que dicha situación competitiva empeore, en contraposición de los postulados de Porter (2009), al hacer referencia a que estos factores deben desarrollarse y serán claves para lograr el incremento de la competitividad empresarial, en la búsqueda de un cambio organizacional. Igualmente lo plantea Páez (2012), quien se refiere los factores limitantes o entrópicos al destacar que si se logran revertir permitirá generar un proceso interno de aprendizaje organizacional basado en la formación de nuevos líderes.

En cuanto a factores relacionados con la competitividad, se evidenciaron resultados favorables en ambas organizaciones, en cuanto a la eficiencia y efectividad en el manejo de recursos, y a la mejora e innovación, aspectos que tienen incidencia directa en la competitividad; sin embargo, la buena adecuación de los procesos productivos y de distribución presentaron valores negativos en Corporación Inlaca, C.A.

mas no así en Empresas Polar C.A. Lo anterior puede estar relacionado con los estilos de gerencia prevalecientes en las respectivas organizaciones y que tiene una incidencia en la productividad y competitividad.

Las evidencias permiten reflexionar que un liderazgo asertivo puede convertir en factores claves de éxito aquellos que sean debilidades, así como potenciar los que son fortalezas; sin embargo se detectó mediante los análisis interpretativos que el liderazgo se centra en un estilo autocrático, y solo se cumplen algunas características de los demás estilos de liderazgo encontrándose fallas en lo que compete a capacidad del líder para motivar a su grupo de trabajo, así como los procesos de capacitación y entrenamiento del personal. Asimismo, se detectó que, a pesar de los resultados favorables en lo que respecta a la competitividad, la falta de políticas y de estrategias dirigidas a mejorar el liderazgo existente en la dinámica de trabajo hace que en ocasiones estas no estén preparadas para actuar ante un contexto competitivo.

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

En tal sentido a continuación se describen las estrategias para un liderazgo asertivo que permitan mejorar la competitividad de las empresas objeto de estudio y del mencionado sector.

El proceso se inicia con la articulación a nivel de direccionamiento estratégico, de manera de promover nuevos valores asociados con el liderazgo y competitividad, lo cual implicaran establecer estrategias relacionadas con la inteligencia emocional, empatía, relaciones interpersonales y formación de nuevos líderes. Lo anterior debe estar apalancado en procesos de administración de liderazgo asociado con:

- Toma de decisiones asertiva.
- Transformación de gerentes a líderes.
- Desarrollo de influencia adecuada y comunicación efectiva.
- Alineación del líder –organización – sociedad.
- Evaluación continua del liderazgo

Que permitan fomentar:

- Aprendizaje.
- Creatividad.
- Sentido de pertenencia.
- Relaciones

Todo esto debe estar orientado aguas abajo es decir a nivel directivo, funcional y supervisorio, para la mejorar y eficiencia de los procesos internos y lograr mejores productos, calidad en el servicio, satisfacción de los clientes, mayor participación de mercado y adaptación al entorno competitivo, lo que en definitiva mejorara la competitividad organizacional.

5. Reflexiones finales

Referente al primer objetivo específico se pudo determinar que existe un estilo de liderazgo autocrático en el cual la toma de decisiones se encuentra concentrada en el área gerencial debido a que los líderes adoptan un comportamiento referente a la situación que se presente al momento de tomar las decisiones y/o resolver problemas. Además, se evidencia

el incumplimiento de algunas características del liderazgo transformador en cuanto a la inteligencia emocional; debido a que los resultados evidenciaron que los líderes no poseen las habilidades necesarias para gestionar sus emociones y la de sus seguidores lo cual, de acuerdo a Torres (2005), corresponde a características esenciales para este tipo de liderazgo.

Se presentan deficiencias, tales como falta de capacitación del equipo de trabajo lo cual influye de manera negativa en el rango competitivo de dichas empresas. En tal sentido, el líder en todos los niveles organizacionales, debe transformar estas debilidades fomentando la asertiva comunicación, participación, creatividad, aprendizaje organizacional, que de manera sistémica serán factores claves para incrementar los niveles de competitividad de las organizaciones, asumiendo un compromiso de proporcionar conocimientos acordes a los cambios y a las necesidades del presente.

En cuanto al segundo objetivo específico, aunque los resultados presentados evidencian en líneas generales que la competitividad es buena, la misma siempre será susceptible de ser mejorada. Adicionalmente la presencia de factores en el entorno puede influir de manera negativa en la competitividad, ya que obstaculizan el desarrollo de las empresas; entre estas se pueden mencionar el control cambiario por parte del Estado, las regulaciones de precios de los productos, la escasez de materia prima, los elevados pagos de impuestos, aunado a que no comparten tecnologías comunes con las empresas relacionadas, la devaluación y la inflación. Todos estos factores afectan de manera negativa a las empresas, incidiendo en la calidad de los productos, competencia, mercado y tecnología. En este mismo orden de ideas un liderazgo asertivo que fomente las estrategias descritas anteriormente, promoverá a que el talento humano como actor principal de los cambios en la

organización, este mejor preparado para afrontar los retos de un entorno complejo

Finalmente, se concluye que no es posible establecer un liderazgo ideal, debido a que el mismo varía de persona a persona, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel adecuado ante los cambios demandantes del entorno, la situación actual del país y las necesidades del equipo. Lo anterior sustentado en la rejilla del liderazgo presentada por The Leadership Institute (1991) y citado por Stoner (1996) en donde el líder puede asumir diferentes estilos dependiendo de las situaciones que se les presente. Por lo tanto una de las habilidades fundamentales del líder, es la de saber llevar a cada persona a darlo mejor de sí (en el entendido que cada persona siempre podrá mejorar continuamente sus capacidades, de manera que permita a los liderados ver como su trabajo tiene un sentido trascendente tanto para sí mismo como para el grupo de trabajo y dirigir a las organizaciones no solo a mantenerse en el mercado, sino además a perdurar, creando identificación primeramente de los involucrados internamente y externamente con los consumidores, proveedores, clientes y relacionados.

6. Referencias

- Acosta, J. (2012). *Liderazgo y emprendimiento innovador. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento*. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo REAL – Vol. 1 No. 1, Enero–Junio 2012, Págs. 5-13 Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/296331582_Liderazgo_y_Emprendimiento_Innovador_en_Nuevas_Empresas_de_Base_Tecnologica_Un_Estudio_de_Casos_basado_en_un_Enfoque_de_Gestion_del_Conocimiento
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Tesis

- doctoral. Universidad de Alcalá. España.
- Bueno, E. (2006). *Dirección Estratégica de la Empresa metodologías, técnicas y casos*. Última edición revisada y actualizada. Madrid: Editorial Pirámide.
- Chiavenato, A. (2005). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México: Editorial. McGraw-Hill
- Conde, L. (2010). *El líder competitivo como factor determinante de las empresas de manufactura de alimentos del estado Carabobo*. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo, Venezuela
- Fernández, Alejandro (2008). *Liderazgo gerencial y competitividad de los trabajadores de las empresas del sector petrolero en el municipio Maracaibo*. Trabajo de grado Maestría en Gerencia Empresarial Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Guerra, H. (2011). *La programación neurolingüística como herramienta estratégica en la gestión del gerente. Un enfoque de la capacidad de liderazgo en el desempeño del gerente*. Tesis de Maestría Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Hernández R. y otros (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Jarrín, Adolfo (2008). *De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial. Más allá de la Ética y la Responsabilidad Social Corporativa: Un Tema De Conciencia*. Caracas. Venezuela: Editorial Creating
- Klaus, Esser (2004). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas: Competitividad sistémica*. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.
- Lussier, R. y Achúa, C. (2012) *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Editorial Internacional Thomson Editores S.A
- Páez, J. (2012). *La gestión del cambio*. Recuperado de: http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/081902negocios_paez.html
- Porter, Michael (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona. España: Editorial Deusto, S.A
- Solano-Solano, J. (2016). Relación conceptual del liderazgo, estrategia y entorno sobre la competitividad empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (225). 48-65. México, D.F: Prentice Hall.
- Stoner F., Freeman R. y Gilbert D. (1996). *Administración Sexta Edición* México, D.F: Prentice Hall
- Torres, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje*. Primera Edición. México, D.F: Mc Graw Hill Editores
- Uzcátegui, C., & Solano, J. (2015). Influencia del liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la pyme ecuatoriana. Quito, Ecuador: Ediciones CICE.
- Viloria, E. J., Pedraza, A. L., Cuesta, T. K., & Pérez, C. K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: reflexiones sobre su impacto e influencia en la competitividad. *Clío América*, 10(19), 31-42.