



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
 NÚCLEO DE SUCRE  
 ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
 PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

<b>LIDERAZGO POR          INFLUENCIA COMO          PRÁCTICA INNOVADORA PARA EL          CAMBIO          ORGANIZACIONAL          EN LA EMPRESA          POLAR COMERCIAL –          AÑO 2011.</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**APLICADO  
 ALIMENTOS  
 PLANTA CUMANÁ.**

Tutor  
 Prof. Luis R. Martínez

Académico

Br. Andreina Narváez

C.I. 18.777.608

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná, Agosto de 2011

## ÍNDICE GENERAL

<a href="#">DEDICATORIA.....</a>	<a href="#">3</a>
<a href="#">AGRADECIMIENTOS.....</a>	<a href="#">3</a>
<a href="#">CAPÍTULO I.....</a>	<a href="#">7</a>
<a href="#">EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</a>	<a href="#">7</a>
1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.2 Objetivos de la Investigación.....	8
<a href="#">1.2.1 Objetivo General:.....</a>	<a href="#">8</a>
<a href="#">1.2.2 Objetivos Específicos.....</a>	<a href="#">8</a>
1.3 Justificación.....	8
<a href="#">CAPÍTULO II.....</a>	<a href="#">9</a>
<a href="#">MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</a>	<a href="#">9</a>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	10
<a href="#">2.2.1 Desarrollo gerencial en las organizaciones:.....</a>	<a href="#">10</a>
<a href="#">2.2.2 Liderazgo de los Gerentes en las Organizaciones.....</a>	<a href="#">10</a>
<a href="#">2.3 Organizaciones Inteligentes.....</a>	<a href="#">11</a>
<a href="#">2.2.4. Cambio Organizacional.....</a>	<a href="#">12</a>
<a href="#">2.2.5 Modelo de Gestión por Competencias.....</a>	<a href="#">12</a>
2.3 Bases Legales.....	13
2.4 Definición de Términos Básicos.....	14
2.5 Marco Institucional.....	14
<a href="#">2.5.1 Reseña Histórica.....</a>	<a href="#">14</a>
<a href="#">2.5.2 Estructura Organizativa.....</a>	<a href="#">15</a>
<a href="#">2.5.3 Misión de la Organización.....</a>	<a href="#">18</a>
<a href="#">2.5.4 Visión de la Organización.....</a>	<a href="#">18</a>
<a href="#">2.5.6.1 Objetivo General: .....</a>	<a href="#">19</a>

2.5.6.2 Objetivos Específicos:.....	19
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>19</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>19</b>
3.1 Nivel de la Investigación.....	20
3.2 Diseño de la Investigación.....	20
3.3 Población y Muestra .....	20
3.4 Fuentes de Información .....	21
3.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información.....	21
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.....	21
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>22</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>22</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>34</b>

## **DEDICATORIA**

Este logro se lo dedico con todo mi corazón a los seres que más adoro y quienes me brindaron su apoyo incondicional para alcanzar tan anhelada meta.

A Dios Todo poderoso por guiarme durante toda la vida y ayudarme a lograr esta meta tan anhelada.

A mis Padres, por enseñarme que la paciencia, el esmero y la constancia son la clave para realizar todo lo que nos propongamos, sin importar que tan difícil sea el camino para alcanzarlo. Por ayudarme a comprender que si podemos soñar lo que deseamos lo podemos alcanzar, y sobre todo por el gran apoyo que siempre han sido en los momentos en los que me ha tocado caer y levantarme para salir adelante.

A mis hermanos, para quienes siempre he sido un ejemplo a seguir.

A mi Tía Xiomara Narváez, por toda su ayuda, seguimiento y conocimientos en materia de la metodología, tabulación e ideas para establecer las directrices de la investigación

Andreina Narváez

## **AGRADECIMIENTOS.**

En primer lugar quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la gran familia de Empresas Polar, por ser una pieza fundamental en la realización de esta investigación, por su valiosa aportación de conocimientos teóricos y prácticos y todo el material necesario para la realización del mismo.

De igual manera, mi asesor Prof. Luis R. Martínez, que gracias a su maravillosa ayuda y colaboración se pudo realizar este proyecto.

A Alimentos Polar Comercial Planta Cumaná, por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en su prestigiosa empresa para poder obtener el título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos y toda la gran familia de Planta Cumaná que hace vida en la organización, por todo el apoyo brindado desinteresadamente en especial a: Astrid Tortoriello, Iris González, Rhina Romero, María E. Villalobos, Carmengerbert Cortez, Yoleida Bastardo y Elide Gerardino.

Merecen también, mi agradecimiento infinito aquellas personas que constantemente me dieron su constante ánimo y estuvieron presentes en los momentos difíciles atravesados en durante la realización de este trabajo.

**¡De todo Corazón, Gracias a Todos!**

## ÍNDICE DE CUADROS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**LIDERAZGO POR INFLUENCIA COMO PRÁCTICA INNOVADORA  
PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA EMPRESA  
ALIMENTOS POLAR COMERCIAL – PLANTA CUMANÁ. AÑO 2011.**

Br. Andreina Narváez

Prof. Luis R. Martínez

**RESUMEN**

En el contexto de las transformaciones económicas y sociales, las organizaciones están en constante búsqueda de nuevas formas de gestión que permitan mantener ventajas competitivas en el mercado de bienes y servicios. Este es el caso de Empresas Polar, que se adecua a las exigencias provenientes del entorno, emprendiendo para ello diversos programas de formación supervisaría dirigido al talento humano con el fin de desarrollar capacidades de liderazgo necesarias para emprender con éxito las funciones gerenciales que garanticen el logro de las estrategias organizacionales. De modo que esta investigación se desarrolló con el propósito determinar los elementos constitutivos implícitos en el Programa de Liderazgo por Influencia como Práctica Innovadora para el Cambio Organizacional, dentro de una de las empresas perteneciente a este grupo empresarial “Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná”, ubicada en la ciudad de Cumaná estado Sucre. La investigación llevada a cabo fue descriptiva correlacional, con un diseño de campo. La población estuvo constituida por cincuenta (50) trabajadores de nomina mensual de la empresa. Los resultados indican que se evidencia un programa basado en cuatro categorías definitorias: el Liderazgo de la Gerencia, Competencias del Gerente, Trabajo en Equipo y Cambio Organizacional; que el liderazgo por influencia forma parte de la cultura organizacional de la empresa; que existe relación entre el liderazgo por influencia y el cambio organizacional que la comunicación ocupa un lugar importante en la organización y que requiere un gerente inteligente que se acerque a la gente.

**Descriptor:** Liderazgo por influencia, practica innovadora, cambio organizacional.



## INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico, los avances tecnológicos y toda la gama de factores que conforman el entorno de las organizaciones modernas han ocasionado que las mismas, para mantenerse en el tiempo tengan que adaptar cada uno de sus componentes a estos cambios que inevitablemente van surgiendo.

La forma de competir está surgiendo y aún cuando; cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos planteados, cada vez se basa más en el conocimiento, lo que obliga a las empresas a crear nuevas ideas de forma más rápida que las demás.

Estas transformaciones que paulatinamente se van presenciando está motivando que el Capital Humano este siendo reconocido como el activo más importante de la empresa, ya que está compuesto de conocimientos prácticos, habilidades adquiridas y capacidades aprendidas que influyen en la productividad; por lo que se debe hacer un esfuerzo por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.

El Recurso Humano dentro de las organizaciones tiene su esencia en la participación, motivación y desarrollo pro-activo en las empresas actuales, por lo que contar con planes precisos que permitan desarrollar el liderazgo activo de los gerentes, supervisores y líderes dentro de las empresas, influye como factor de transformación en el cambio organizacional.

Las modificaciones dentro del contexto organizacional abarcan todas las actividades dirigidas a ayudar a las compañías para que adopte exitosamente nuevas actitudes y nuevas formas de hacer negocio,

reorientando a los trabajadores al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Con base a ello, la junta directiva de Empresas Polar conjuntamente con diversos consultores externos, como lo son: la consultora Martha Alles, Ken Blanchard, entre otros; han diseñado un programa de Formación para supervisores, que comprende de cinco (5) fases, cada una de estas contiene cuatro (4) temas con una duración de cuarenta (40) horas de aprendizaje. Con estas líneas de acción se pretende resaltar la importancia de la formación en los líderes y el impacto determinante para el éxito de la organización, productividad y desarrollo, pues son los gerentes, jefes, coordinadores y supervisores (líderes) la cara, la representación y las manos que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por lo tanto, debido a que el recurso humano se podría considerar la columna vertebral de las organizaciones se hace necesario enfatizar la influencia que tiene cualquier tipo de innovación o cambio en las diferentes compañías. En tal sentido, este trabajo de investigación, contiene un análisis detallada del Programa de liderazgo por influencia como práctica innovadora para el cambio organizacional de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, Ubicada en la ciudad de Cumaná en el estado Sucre; la relación entre esto dos (2) términos.

Esta información se presenta con mayor detalle en los capítulos que conforman el trabajo y que a continuación se señalan:

**Capítulo I:** se identifica el problema el cual es objeto de estudio (planteamiento del problema y formulación del problema), los objetivos y la justificación de la investigación.

**Capítulo II:** referido al marco teórico, se abordó todo lo relacionado con el tema de liderazgo por influencia, así como también todos los factores que están estrechamente relacionados con los objetivos establecidos para la investigación

**Capítulo III:** está dirigido al aspecto metodológico del estudio, en el que se definirá el diseño y el nivel de investigación a seguir. Igualmente se planteó la naturaleza de la investigación, la población de estudio y las técnicas de recolección y análisis de los datos.

**Capítulo IV:** Consiste en la presentación y análisis de los resultados obtenidos sobre el liderazgo por influencia como práctica innovadora para el cambio organizacional de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema.

En el siglo veintiuno (XXI) a nivel mundial se viene conformando una sociedad caracterizada por continuos desafíos en distintos ámbitos: culturales, económicos, políticos, sociales, lo que significa que se enfrenta a un paradigma de cambios permanentes que exige la necesidad de prepararse de manera consciente y deliberada, a fin de enfrentarlos de forma exitosa.

Se puede resaltar que en el ámbito organizacional, las empresas dedicadas al negocio de la producción de bienes y servicios estiman nuevas circunstancias de cambios, siendo este un reto que deben afrontar día a día para lograr convertirse en una corporación capaz de adaptarse a las transformaciones y demandas del entorno; originando así saber aprovechar las nuevas circunstancias y emprender a la luz de ellas una reconversión organizacional con perspectiva de elevar y mantener sus niveles de competitividad.

En este sentido, se requiere aprender a gestionarse en la competencia e innovaciones, derivado de las nuevas lógicas organizacionales impuestas por la globalización, por las nuevas economías emergentes, de manera que se encuentran obligadas a desarrollar la capacidad de aprender con rapidez frente a los competidores, a gerenciar basados en el conocimiento, a asumir nuevos estilos de gestión de gente, es decir, apoderarse de nuevas formas

que le permitan sobrevivir, transformarse con ventaja y valor sustentable para la empresa.

Esta tendencia vincula a la organización con nuevas posibilidades de construir y desconstruir procesos para transitar nuevos escenarios, es así como en la actualidad existen un creciente número de organizaciones económicas que se integran al ámbito de aquellas que innovan para sobrevivir a los cambios provenientes del contexto externo iniciando para ello un proceso de cambios internos inducidos y planeado.

En este orden de ideas, las variaciones organizacionales requieren de una plataforma que asegure el éxito del cambio planeado, es así como es importante definir el papel que juegan en este proceso la intervención de todos los actores sociales que hacen vida activa en la organización en los diferentes niveles de producción y toma de decisiones.

En este sentido, las nuevas realidades del entorno configuran para las organizaciones transformaciones en la estructura organizacional, en la tecnología y en el personal, lo cual implica que en relación con la estructura, emerjan rasgos orientados hacia la flexibilidad, hacia estructuras planas, con menos niveles jerárquicos, dando paso hacia la innovación y la creatividad como práctica habitual. Ello permite una participación más activa en la toma de decisiones de las personas que gerencian.

En relación con la nueva tecnología y el conocimiento basadas en la información, conlleva a impulsar y conformar nuevas competencias personales de los que integran la alta, media y baja gerencia, de manera que resalten rasgos distintivos en la personalidad de los individuos, en sus actitudes, que incluyan entre otras capacidad de adaptación a nuevas

circunstancias, manejo de conflictos, apertura hacia el cambio, capacidad de aprendizaje constante, asumir el ser líder visionario, inspirador de todos aquellos aspectos que lo involucren a la organización.

Es así como un proceso de cambio organizacional inducido y planeado implica lograr cambios en el comportamiento del personal, partiendo de la idea de que el hombre miembro de la organización posee conocimientos, pero que también es importante que tenga otras competencias como pensamiento flexible, inteligencia emocional, autonomía. Es decir, se debe combinar en este proceso dos elementos significativos como conocimientos y rasgos de personalidad definidos, lo que en palabras de Alles (2005) se denomina como competencia para que aborde de manera efectiva la realidad que se construye a partir de los influjos de los cambios.

De tal manera, que las organizaciones de hoy deben generar esfuerzos constantes dirigidos hacia el desarrollo de competencias en su gente, de forma que se pueda construir un modelo global intencional de la organización, que permita a las personas que la integran reflexionar acerca de sus vivencias, experiencias y expectativas, en relación con su ámbito de acción, puesto de trabajo, relación con el entorno y con su cultura organizacional.

Esto crea la posibilidad de atender las necesidades de la organización frente a las necesidades del entorno y de las personas a nivel interno, de manera que los procesos de cambios requieren de todos ya que no pueden efectuarse sin la participación de las personas quienes son los que impulsan la acción organizacional.

Es oportuno mencionar que en este sentido, es necesario una vinculación estrecha entre la organización y su gente, razón por la cual hay que canalizar los esfuerzos tendentes hacia la generación de un proceso de comunicación de manera dirigida y específica a los distintos grupos, niveles y áreas de trabajo; así como el fortalecimiento de habilidades de liderazgo de los gerentes mediante el desarrollo de las competencias específicas requeridas que permitan no solo dirigir a los seguidores hacia el logro de objetivos o metas, sino que sea capaz de enseñar, motivar, inspirar y apoyar la acción de la gente.

Es así como el tema del liderazgo, es objeto de mucha discusión dentro de las organizaciones en la actualidad, visto básicamente como proceso de influencia interpersonal en determinada situación mediante el proceso de la comunicación humana.

En este sentido, es imprescindible que las organizaciones generen esfuerzos sostenidos para impulsar que quienes gerencien logren desarrollar un tipo de liderazgo basado en la influencia, de manera de asegurar el compromiso de las personas con las metas y los cambios emprendidos por la organización, de no hacerlo se corre el riesgo de que los mismos se puedan desarrollar de manera lenta y sin garantía de éxito.

A partir de las vivencias y experiencias surgidas en el proceso de observación de la realidad de la Empresa Alimentos Polar Comercial Planta Cumaná, ubicada en la ciudad de Cumaná estado Sucre, organización líder en la producción de harina de maíz precocida para el oriente del país, se pudo constatar que dicha empresa como práctica gerencial de sus procesos asume la gestión del conocimiento enmarcada dentro de los nuevos paradigmas gerenciales a nivel organizacional, configurando de esta

manera, para la empresa una cultura organizacional signado por el aprendizaje continuo, situándose de esta forma dentro de las denominadas empresas inteligentes.

La gestión del conocimiento en esta organización requiere de una importante utilización de diversos medios de apoyo que le garanticen el manejo de la información dentro de la organización, de igual manera, requiere de procesos de innovación y creatividad, orientar su cultura organizacional hacia el conocimiento, alinear la operación con la Organización, Gestionar personas con bienestar y éxito laboral y asegurar la excelencia en la ejecución operativa. Con ello, motiva a desarrollar el liderazgo ejercido por los gerentes.

Ante esta situación la junta directiva del grupo de Empresas Polar conjuntamente con diversos consultores externos, como es el caso de la consultora argentina Martha Alles, Ken Brancher, entre otros; han diseñado un programa de Formación para Líderes cuya aplicación comenzó en el año dos mil ocho (2008) en todos los negocios del grupo de Empresas Polar, motivado a la búsqueda de una ventaja competitiva en el mercado nacional e internacional sobre las empresas competidores en el mismo ramo. El diseño de este programa está estructurado para efectuar su ejecución en cinco (5) fases de aprendizaje, donde cada una de estos ciclos contienen entre cuatro (4) a cinco (5) módulos, con una duración de cinco (5) días de clases continuos, lo que representa cuarenta (40) horas hombres de aprendizaje.

El propósito del programa es desarrollar las capacidades (Conocimientos y Competencias) requeridas en el supervisor para llevar a cabo con éxito sus funciones, alcanzar un desempeño superior garantizar su crecimiento integral



(como personal y profesional) y el logro de las estrategia de la organización. De este modo, al finalizar el programa los supervisores estarán en la capacidad de impulsar el liderazgo por influencia y cercanía; ejercer su rol asegurando los resultados organizaciones y por ultimo promover el bienestar de sus trabajadores y el suyo propio.

En la actualidad, el programa de formación supervisoría se efectúa hasta la fase número tres (3), debido a que las últimas dos (2) fases se encuentran en la elaboración sus diseños instruccionales.

La aplicación de este programa está dirigida a: Los Supervisores de Producción, Silos, Almacén y Mantenimiento de la empresa; al Gerente de Planta; al Coordinador de Gestión de Gente (Recursos Humanos); los Jefes de Calidad, Mantenimiento y Riesgo & Continuidad Operativa (Seguridad Industrial).

De manera que es a partir de esta realidad descrita, surgió la inquietud de indagar acerca del tema del desarrollo del liderazgo por influencia en empresas de Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná.

Partiendo de todo lo antes expuesto surgió la interrogante, que guía esta investigación ¿Cómo se implementa el programa de liderazgo por influencia como práctica innovadora para el cambio organizacional en la Empresa de Alimentos Polar Comercial- Planta Cumaná?

Las preguntas derivadas de la principal interrogante son las siguientes:

- ¿Cómo es el desarrollo del liderazgo por influencia como práctica innovadora para el cambio organizacional?
- ¿Cuáles son los elementos constitutivos implícitos en el programa de liderazgo por influencia requerido para impulsar los cambios organizacionales?
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo presente en los líderes de empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná?
- ¿Cuál es el desempeño de los líderes basados en el liderazgo por influencia?
- ¿Existe relación entre liderazgo por influencia personal y el cambio organizacional?

De estas interrogantes planteadas, surgió la necesidad de realizar una investigación, conducente a analizar el desarrollo del liderazgo por influencia orientado a garantizar los cambios organizacionales en la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### 1.2.1 Objetivo General:

- Analizar el programa del liderazgo por influencia como práctica innovadora para el cambio organizacional en la empresa de Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná. Año 2011.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los elementos establecidos implícitos en el programa de liderazgo por influencia requeridos para el cambio organizacional.
- Determinar el liderazgo presente en los líderes de Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.
- Evaluar el desempeño de los líderes basados en influencia como competencia para el cambio organizacional.
- Establecer la relación existente entre el liderazgo por influencia y el cambio organizacional en Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

### **1.3 Justificación**

Los aportes de la investigación como conocimiento aplicado, apoyaría una política de desarrollo del liderazgo por influencia interpersonal basada en la comunicación humana para el cambio organizacional en el contexto de la empresa de Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná.

Igualmente, en el orden práctico promueve el desarrollo del liderazgo por influencia, lo cual implica un compromiso con la gente y la organización ya que significa una nueva forma de ejercer el liderazgo que tiene que ver con la influencia. El acompañamiento, de manera, que los líderes deben asumir practicas innovadoras dentro de la organización y comprender que existen otras formas de **actuar, que debe estar precedido de una transformación de como se piensa y siente, es decir, tiene que estar consiente que desde su accionar necesita transformar a la gente y a las organizaciones, por lo que se requiere inducir cambios en sus modelos mentales, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivarlos a realizar cambios permanentes. Es decir, hay que desalentar la práctica**

**de un liderazgo solo basado en la autoridad para adoptar la influencia como enfoque donde se resalte la importancia del papel del líder en promover y cultivar una visión y dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizacionales.**

**De ahí que una política acertada dentro de las organizaciones sea promover un liderazgo basado en la influencia, que permita integrar las necesidades de la gente y la organización en un enfoque humanístico, pues no solo debe importar el talento humano para el mercado laboral, sino también promover la cultura de la convivencia y el desarrollo de las personas, en sentido humano.**

**En términos metodológicos y del conocimiento, la investigación es un aporte concreto al desarrollo del liderazgo por influencia como práctica innovadora para el cambio organizacional, de modo que los resultados obtenidos permitan la reflexión de los líderes dentro de la organización, al mismo tiempo contribuir al desarrollo metodológico en el campo del liderazgo respecto a la influencia interpersonal para el cambio organizacional.**

A través de la investigación se le brindo, información importante al Gerente de Planta, de manera que pueda ser utilizada en la toma de decisiones en los diferentes cambios dentro de la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

Así mismo, es de gran importancia para los trabajadores de empresa debido que la información que arroje esta investigación los ayudara a promover un ambiente de bienestar entre trabajadores de empresa, al mismo

tiempo que proporciona un crecimiento personal y profesional a los miembros de la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Debido a que no se han realizado estudios relacionados con el liderazgo por influencia como práctica innovadora para el cambio organizacional en la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, se carece de la existencia de antecedentes en el seno de la organización motivo de estudio.

Sin embargo, es importante mencionar que existen trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio, los cuales van a servir de soporte y ayuda para realizar nuevas investigaciones.

Cabe destacar que el trabajo referido a continuación refleja la importancia que tiene un modelo de liderazgo por influencia para el cambio organizacional para alcanzar de forma eficiente los objetivos organizacionales.

Delgado B., Néstor L y Marcano, Alexandra J. (2007) en su investigación titulada *“Gestión por Competencias, una herramienta esencial en la*

*Capacitación y Desarrollo del Capital Humano*"; para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, cuyo Objetivo general se refiere al análisis de la incidencia de la gestión por competencias como herramienta esencial en la capacitación y desarrollo del capital humano.

La investigación arrojó las siguientes conclusiones:

*La autoconfianza, iniciativa, capacidad de liderazgo, experiencia, comunicación y adaptación al cambio, son competencias esenciales en los individuos, por lo que, las empresas les dan mucha importancia a la hora de seleccionar, capacitar y retribuir a los empleados (Pág. 104).*

*La diferencia entre las organización está enmarcada en la capacidad de adaptación al cambio que tengan las personas que en ahí hacen vida, y esto sólo puede lograrse mediante el fortalecimiento de la capacitación, y el aprendizaje continuo, de manera que sean medibles la educación y la experiencia aún más, valoradas conforme a un sistema de competencias (Pág. 106)*

El antecedente citado anteriormente fue tomando en cuenta por los aportes realizados en materia de la influencia del liderazgo en las organizacionales, el cambio organizacional de las empresas y la importancia de un de aprendizaje continuo en los trabajadores de la organización. En este antecedente de investigación se puede apreciar que la implementación de las competencias es de gran importancia para las empresas de hoy en día, ya que permite la participación activa de los empleados, que son, uno de los más valiosos recursos con que cuenta las organizaciones ya que comprende el conjunto de competencias que permiten el desarrollo de las tareas.

Por consiguiente, el liderazgo por influencia busca proporcionar a los empleados nuevas técnicas, herramientas y conocimientos, con el fin de obtener altos niveles de productividad y mejores resultados financieros, contribuyendo aún más con el crecimiento económico del país.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Desarrollo gerencial en las organizaciones:**

El desarrollo gerencial, es un tema de gran interés dentro del área de recursos humanos, el mismo alude a cómo puede mejorarse el desempeño de los gerentes para que estos puedan liderar un grupo de la mejor manera.

Tiene como finalidad preparar mediante un proceso de intervención con el uso de estrategias de carácter educativo tales como; cursos, talleres, que permitan el manejo de contenidos específicos para propiciar la adquisición de conocimientos, pero también, espacios de reflexión que le permitan a los gerentes realizar una revisión de sus actitudes a fin de propiciar un cambio, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización.

Si se considera que la gerencia es una actividad humana y como tal, se encuentra influenciada por las características personales, la personalidad, el liderazgo, entre otros factores de quien la ejerce, estos constituyen los elementos determinantes que llegan a definir el estilo gerencial, por lo que se requiere que constantemente se revisen las necesidades de la organización a la luz de las necesidades de quienes ostenten las responsabilidades

gerenciales, de modo de que se puedan ofrecer la posibilidad de retroalimentación constante para garantizar satisfacerlas de manera plena.

En este sentido, Alles (2006) sostiene que el desarrollo gerencial *“son todos los esfuerzos que se realizan para mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante transmisión de conocimientos, entrenamiento de actitudes y mejoramiento de habilidades”* (Pág.309).

Mondy-Noe (2007) expresa que el desarrollo gerencial *“consiste en todas las experiencias de aprendizaje que proporciona una organización con el propósito de mejorar las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos gerenciales presentes y futuros”* (Pág.218).

En este orden de ideas, el desarrollo gerencial ayuda a clarificar las funciones y objetivos de la organización, de los gerentes y de los subalternos con miras a que más tarde puedan tener la dirección y orientación que se necesita para desarrollar conocimientos y, habilidades. Debe ser un proceso planeado, intencional, atendiendo los objetivos de la organización, a los cambios previstos.

Al referir el desarrollo gerencial como un proceso intencional, es necesario hacer referencia a dos autores Byars y Rue (1996), quienes recomiendan ajustarse a la consideración de cinco pasos a ser considerados en las organizaciones cuando se inicia un proceso de desarrollo gerencial: determinación de las necesidades netas de la gerencia, valoración de las necesidades, fijación de los objetivos de desarrollo de la gerencia, métodos utilizados para el desarrollo de la gerencia y por último, evaluación de las actividades de desarrollo de la gerencia.



## 2.2.2 Liderazgo de los Gerentes en las Organizaciones.

Hablar de liderazgo supone considerar definiciones suscritas por autores como Chiavenato, Adalberto (1993), quien sostiene que: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos", y Tannenbaum y Massarick (1994), quienes en relación al liderazgo sostienen que es la "Influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas".

Ambas definiciones coinciden en afirmar que el liderazgo está relacionado con la influencia interpersonal considerando a la comunicación, interacciones, afectividad y lo que de ellas se pueda derivar. Por lo que se puede referir al liderazgo como un modelo de acción humana en diferentes ámbitos de actuación del hombre.

Una definición sobre liderazgo la aporta Senge (1990) cuando plantea:

*En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría...Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el*

*principio de inspirar (literalmente, “insuflar vida”) a la visión de las organizaciones inteligentes....*

*Un gerente que ejerce plenamente el liderazgo cuando: lidera, delega e influencia a los demás y hace que otros lo sigan independientemente de su autoridad o estatus formal, ejerce la autoridad. Es seguro y responsable, se involucra con lo que sucede en su entorno y le gusta estar en el centro de la cuestión. Establece relaciones con otras personas a nivel personal con rapidez y facilidad; tiene buena comunicación con los demás; establece contactos nuevos con facilidad, disfruta de crear y mantener relaciones sociales (Pág. 290).*

Presta atención a los demás, es considerado y está atento al comportamiento, sentimientos y necesidades de otras personas. Es sensible a su entorno y trata de que las personas con las que interactúa se sientan cómodas y a gusto tratando a los demás con empatía.

Se comunica con los demás en forma eficaz, le gusta crear y mantener relaciones sociales, le gusta ser el centro de la atención y compartir con los demás sus pensamientos y sentimientos. Puede expresarse tanto en forma verbal como no verbal. No se siente intimidado por figuras con autoridad.

Es convincente y eficiente para comunicar mensajes y para cambiar la opinión de otras personas. Está seguro de sí mismo, es dominante y capaz de responder con rapidez e influenciar a otras personas.

Es flexible para cumplir con condiciones laborales cambiantes; se ajusta adecuadamente a situaciones nuevas en el trabajo; está dispuesto a cambiar su comportamiento o forma de pensar para alcanzar nuevos objetivos.

Disfruta del cambio y de las situaciones impredecibles; se lleva bien con personas de diferentes tipos y niveles jerárquicos con rapidez y facilidad.

Es sociable, gregario, abierto, interactúa con facilidad con los demás, disfruta de estar con otras personas; comparte información personal abiertamente; es activo, locuaz, persigue el aliento y el estímulo, es optimista y enérgico.

Cree firmemente en su propia capacidad para manejar eficientemente diferentes situaciones y desafíos y cuenta con ello. Por la confianza que se tiene, es capaz de alentarse y pedir cosas, no tiene temor de negar o que le nieguen algo. Sabe cómo mostrar sus puntos fuertes y es seguro de sí mismo.

Específicamente en las organizaciones existen principios para el liderazgo tales como: armonía de objetivos en la medida en que ellos puedan armonizar las metas personales con las metas de la empresa, más eficaz y eficiente será ésta; la motivación; el liderazgo dado que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como medio para satisfacer sus metas personales, a medida que los administradores atiendan mejor lo que motiva a sus subordinados y la forma que operan los motivadores, es más probable que sean más eficientes.

En razón a esto, existen también elementos constitutivos del liderazgo reflejadas como aptitudes para el arte del liderazgo y esta aptitud está compuesta por:

- Aptitud para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en tiempos diversos y en situaciones distintas.

- Aptitud para inspirar.
- Aptitud para actuar de manera que genere un clima que conduzca a responder ante motivaciones y promoverlas.

Un gerente requiere conocer el estado actual de la teoría de la motivación y comprender sus elementos, conocer mejor la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y estar en situación para definir y diseñar formas para satisfacerlas, a la vez actuar sobre ellas de manera que se obtengan las respuestas deseadas.

En una organización en aprendizaje los líderes son diseñadores, guías y maestros; Son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial y mejorar los modelos mentales compartidos. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y desarrollar la maestría en las cinco disciplinas.

### 2.3 Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad que se basa en desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico Senge (1990).

Según De Geus (1996) el enfoque de la organización inteligente corresponde a *una concepción acerca de la administración y la organización, que enfatiza en las dimensiones del aprendizaje y el cambio* (Pág. 20). A comienzo de la década de los años 90 la idea de la organización inteligente fue madurando hasta consolidarse como una estrategia de intervención para el cambio organizacional a partir de los planteamientos de una serie de autores que coinciden en la necesidad de un aprendizaje organizacional como vía para procesar rápidamente mayores cantidades de información y responder a situaciones cambiantes del medio ambiente.

Para Partin (1996) dentro del enfoque de la organización inteligente se concibe a la organización como:

*Un organismo que entiende sus relaciones con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje organizacional y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz desarrollando un sistema que puede identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y objetivos. Se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorrigie y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión (Pág. 17).*

Se destaca a Guns (1996) en relación al carácter del cambio del enfoque de la organización inteligente y su efecto en la implementación de técnicas de dirección: *“década tras década estuvieron a la orden del día estrategias para manejar el cambio y asimilar las nuevas técnicas de dirección sin que ninguna lograra beneficios para su implementación y contribuir a la toma de decisiones”* (Pág.23).

La organización es un sistema integrado de procesos y los resultados sólo pueden mejorar si todos los componentes aprenden a partir de un proceso de aprendizaje organizacional. Solo de esta manera se tendrá el valor y la voluntad para cambiar lo establecido.

El autor anteriormente citado plantea los siguientes principios del enfoque de la organización inteligente:

- El aprendizaje organizacional es producto de un proceso colectivo.
- El saber individual está al servicio de la toda la organización.

Un proceso de aprendizaje colectivo conlleva a un cambio del comportamiento organizacional y tiene lugar a través de la interacción de ellas.

Una organización aprende no sólo cuando alguien hace mejor el trabajo sino cuando, como resultado de ello, otros miembros actúan diferente. Se puede hablar de aprendizaje en el comportamiento organizacional únicamente cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el de otros.

Cuando se tiene inteligencia organizacional, se puede maniobrar y mantener el rumbo de navegación con creatividad. Sin lugar a dudas la organización inteligente administra información y conocimiento que le garantizan una ventaja primordial, por cuanto le permite gerenciar con variados y complejos componentes entre los que se pueden mencionar la inteligencia, creatividad y, en muchas ocasiones, saber utilizar la astucia.

La organización inteligente está preparada para emprender una acción oportuna, deliberada. La esencia de una organización de este tipo, se basa fundamentalmente en la capacidad de la administración de los procesos de información, que puedan sustentar la percepción, la creación de conocimiento y sin lugar a dudas la capacidad de adopción de decisiones.

Las disciplinas de aprendizaje según Senge (1990) son: visión compartida, pensamiento sistémico, excelencia personal, cambio de paradigmas y trabajo en equipo coadyuvan el proceso de aprendizaje organizacional. Si las organizaciones se guían por estas disciplinas garantizan el cambio organizacional.

#### 2.2.4. Cambio Organizacional

En tal sentido, Lippit (1988) plantea que existe una diferencia sustancial entre los enfoques para manejar los cambios en las organizaciones. Por una parte se tiene el enfoque tradicional o reactivo y por la otra el enfoque proactivo, enmarcado dentro del enfoque de las organizaciones con capacidad de aprendizaje. Los cambios dentro del primer enfoque se ventilan mediante el diseño de programas prescriptivos que lo van incorporando progresivamente y de acuerdo a las necesidades que se van presentando. Primero, se procede con poca o ninguna participación entre el agente de cambio y la organización a planificar y definir un ante proyecto de la organización ideal, tan exacta y deseada como sea posible, en términos de estrategias, estructura y procedimientos. Posteriormente se comienza a difundir el anteproyecto y a enseñar a los integrantes de la organización cómo actuar conforme al mismo. La consecuencia de este enfoque es la

subsiguiente formación de una dicotomía entre el proceso de reorganización y el cambio de conducta del personal que se desenvuelve en el organismo.

Por el contrario el cambio dentro del enfoque proactivo mantiene una integración entre los procesos de reorganización y los cambios de conducta. Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante procesos de facilitación de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el promotor del cambio y el personal clave de la institución. Aquí el cambio de conducta lleva al cambio organizacional. Esto trae como consecuencia que el cambio no es la causa de...., como ocurre en el anterior enfoque, sino un resultado del aprendizaje, involucramiento y compromiso de los actores del sistema organizacional.

Otros autores destacan que existen varias formas y modelos para el cambio organizacional. Así, distinguen los cambios evolutivos, revolucionarios y sistemáticos. Y en cuanto a los modelos, destacan el Análisis de Flujos indicado como una herramienta de diagnóstico - acción dentro del enfoque de las organizaciones inteligentes. Dependiendo de la forma como se realice el cambio derivaran efectos favorables o desfavorables para la organización, de estos últimos se destaca el fenómeno conocido como "resistencia al cambio".

En ese orden de ideas, Ferrer (1997) plantea que existen por lo menos tres formas de hacer los cambios en las organizaciones: el cambio evolutivo, donde se trata de ir variando el estado actual de las cosas gradualmente y en forma progresiva; el cambio revolucionario, por medio del cual se modifican las cosas de manera precipitada, impuesta y sin tomar en consideración el



punto de vista de la otra parte y el cambio sistemático, a través del cual el mismo se realiza mediante el diseño de programas de cambio planificados. El cambio revolucionario origina un fenómeno denominado “resistencia al cambio”.

Según Firth (2000) la resistencia se produce por la imposición presente en el proceso y la incertidumbre que se genera en la gente, incluso a nivel administrativo, al percibir un cierto grado de amenaza en la nueva forma de hacer las cosas. Las resistencias al cambio se pueden dar por diversas causas: pérdida de los beneficios obtenidos en la situación actual, desconocimiento de los beneficios de la nueva situación y la incertidumbre en relación al nuevo desempeño.

En relación al manejo de la resistencia, el autor citado señala: una forma de disminuir el impacto negativo del cambio en una organización, es a través de su gestión. Esto implica adoptar estrategias educativas, de sensibilización y negociación. Para lograrlo, se puede recurrir a cuatro recursos: la gente (a través del desarrollo personal, la formación permanente y la armonía hombre-trabajo), el conocimiento (a través de la gestión de la tecnología y manejo de los riesgos y oportunidades), la información (compartida, útil, con manejo de una planificación visible y compartida) y el liderazgo (con la articulación de la visión, la convicción personal, la participación y el reconocimiento de los logros).

Porras (1988) en relación al modelo del Análisis de Flujos plantea que dentro de la perspectiva de las organizaciones inteligentes constituye una poderosa herramienta para guiar de manera integral la gestión de los cambios dentro de las organizaciones, lo cual es una fortaleza en relación a otros modelos que presentan una óptica parcial y reduccionista para

comprender el fenómeno del cambio y su secuela mas critica la “resistencia al cambio”. El modelo incluye un proceso de diagnóstico del funcionamiento organizacional, la planificación de actividades de cambio específicas, la ejecución de alteraciones, transformaciones específicas y el seguimiento y evaluación de las acciones decididas.

El autor agrega: el análisis de flujos constituye además una base conceptual para tener una mejor comprensión para saber qué, cómo y cuándo hay que cambiar en los casos de afrontar nuevas situaciones o tecnologías de administración, en las que se incluye las de comunicación y la información.

Los cambios organizacionales ocurren a nivel de infraestructura, la estructura formal de la organización, la tecnología, los procesos, los productos y los servicios, la cultura organizacional y el comportamiento humano.

Para efectos del estudio se consideraran los cambios a nivel de la cultura organizacional y el comportamiento humano.

#### 2.2.5 Modelo de Gestión por Competencias.

Delgado y Marcano (2007) en su trabajo de grado hacen mención que el termino competencia no es nuevo. Data del siglo XV, donde era conocido como “Competer” cuyo significado es “pertener a, “incumbir” dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “Competente” para indicar “apto”, “adecuado”

En el año 1949 T. Parsons, elabora un esquema conceptual que permitiría estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs. Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar en forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

Al inicio de los años 60, David McClelland profesor de Psicología en Harvard y experto en motivación, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Pero, no es sino en la década de los 70 que dicha teoría resurge con fuerza en los Estados Unidos.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimientos de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las

personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

Debido a esto, las competencias aparecían vinculadas a una forma de evaluar a 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, con la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Para el año 1982 Boyatzis R. analizó profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que sólo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

El origen de las competencias aunque se remonta a la década de los años cuarenta, no es sino en la década de los ochentas cuando se logra fijar la aplicación del concepto de las competencias en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas.

#### Competencias Laborales.

Teniendo en mente que la competencia es una capacidad laboral, medible y demostrable, es necesario abordar las diferentes perspectivas con

las que usualmente se aborda el concepto. A continuación se ofrecen algunas de ellas:

*“Es una característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación”.* (Spencer y Spencer 1993 citado por Alles 2006, Pág.59)

Por su parte Alles (2003) define competencias laborales como:

*Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actividades; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.* (Pág. 234)

Cabe mencionar que la Organización Internacional del Trabajo ha definido el concepto de “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

En este caso los conceptos y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera, una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un cargo de trabajo. De esta forma, las personas pueden usar sus talentos de manera constructiva en la medida en que reciban la suficiente estimulación del entorno.

Las competencias, son conductas sostenidas con la que una persona afronta de manera efectiva sus problemas cotidianos, maneja y modifica su

entorno más próximo. Son aprendidas y desarrolladas por las personas a través del estímulo social recibido, de procesos de formación, reforzamiento social y de la experiencia adquirida a lo largo de la vida. Las competencias se convierten en pautas de comportamiento repetitivas que conducen a resultados. Si se interioriza y se arraigan para alcanzar los propósitos individuales, pueden conducir a la efectividad.

#### Importancia del Modelo de Gestión por Competencias.

La importancia del modelo de Gestión por Competencia radica en determinar la competitividad del Recurso Humano en las Organizaciones. Con esta herramienta, se diseñan los puestos, cargos, roles y posiciones partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos llevados a cabo por los trabajadores.

La Gestión por Competencias alinea la gestión de Recursos Humanos a la estrategia de la organización, aumentando su capacidad de respuesta antes las nuevas exigencias del mercado. Las competencias ayudan a gestionar el desempeño de forma eficaz, en base a objetivos medibles y cuantificables, ocasionando mejoras en el desarrollo de carreras y orientando la inversión en formación.

### **2.3 Bases Legales**

Tomando en consideración el convenio colectivo del trabajo de Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná que entro en vigencia desde marzo dos mil diez (2010), la cual establece en su cláusula N° 44, titulada, Adiestramiento y desarrollo Personal, lo siguiente:

*La empresa realizara un estudio de necesidades de adiestramiento con la finalidad de promover la capacitación y desarrollo en el trabajo de su TRABAJADOR (ES) Y/O TRABAJADORA (S), mediante la formación y ejecución de programas de adiestramiento con la participación de entidades didácticas especializadas, en coordinación con el Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (I.N.C.E.S).*

*Para los fines antes propuestos, LA EMPRESA se compromete a informar con anticipación al TRABAJADOR (ES) Y/O TRABAJADORA (S) los planes y programas de capacitación previstos para ellos, y para integrar al TRABAJADOR Y/O TRABAJADORA a dichos Planes, se compromete a no programarle actividades de capacitación posterior a la terminación del Turno Nocturno y en el día de descanso semanal obligatorio y día de descanso semanal convencional*

Esto quiere decir, que la empresa se hace responsable en ampliar las destrezas técnicas, teóricas y prácticas de todos los trabajadores que hacen vida en la empresa, a través de identidades y/o instituciones didácticas. Los planes de desarrollo previstos por la empresa deben ser notificados a los trabajadores y deben adecuarse en un horario accesible para los trabajadores.

#### **2.4 Definición de Términos Básicos**

Competencia: característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993, citado por Alles 2006)

Competencia Laboral: conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo, (Spencer y Spencer 1993 citado por Alles 2006)

Desarrollo Gerencial: son todos los esfuerzos que se realizan para mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante transmisión de conocimientos, entrenamiento de actitudes y mejoramiento de habilidades (Alles, 2006)

Gestión del Conocimiento: es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la Organización (Alles, 2006).

Liderazgo: influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas (Tannenbaum y Massarick 1994).

Organizaciones Inteligentes: son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento (Senge, 1990).

## **2.5 Marco Institucional**

La información obtenida a continuación fue conseguida a través de entrevistas, documentos digitales, folletos facilitados por el departamento de



Gestión de Gente de la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

### 2.5.1 Reseña Histórica

Alimentos Polar Comercial Planta Cumaná perteneciente a la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de Alimentos de Empresas Polar, es una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de maíz para la obtención de harina de maíz precocida. Está ubicada en la Zona Industrial San Luís, Avenida Universidad número 20, en la ciudad de Cumaná, estado Sucre.

Desde sus inicios la empresa ha tenido un sostenido crecimiento tanto en su capacidad de producción como en su planta física. Sus antecedentes se ubican al final de la década de los cincuenta y gran parte de los sesenta, cuando en el año de 1957, siembra sus raíces en la Zona Industrial de San Luis de la ciudad de Cumaná, constituyéndose la compañía “Refinadora de Maíz Margarita C.A.”, por un grupo privado de la región, cuyos propietarios eran los señores José Serapio y José Jesús Narváez Sánchez.



## **A.P.C Planta Cumana**

En el año 1969, la empresa es puesta en venta, lo que despierta el interés de los directivos de Cervecería Polar de Oriente. Posteriormente se concreta la compra, representando a Cervecería Polar, el Dr. Gustavo Jiménez Pocaterra; luego el 19 de noviembre del mismo año, se firman los documentos que dan vida a una nueva empresa, bautizada con el nombre de Maíz de Oriente C.A., MAZORCA. El 24 de noviembre de 1963, MAZORCA inicia sus operaciones de Producción, por este motivo se considera como fecha de fundación.

Veintisiete personas conformaban los dos turnos de trabajo para cumplir con el proceso de fabricación y empaquetado de la harina de maíz precocida "RICARINA", marca pionera. Posteriormente, se incorporaron a la línea de productos las líneas líderes PAN y PROMASA, harina precocida elaborada con maíz blanco y amarillo respectivamente.

A partir de 1972 se comenzaron a realizar trabajos de mejoras y de actualización de los equipos de desgerminación, Laminación y Molienda.

Entre los años de 1981 y 1983, se logró la puesta en marcha de un nuevo edificio de fabricación y de la incorporación de nuevas maquinarias y equipos, incrementando así la producción en un 100%.

Para el año de 1987, la harina precocida de maíz PAN obtuvo la reconocida marca de calidad Norven, convirtiéndose en la primera harina precocida de maíz en obtener dicha marca.

Después de realizar las mejoras a la planta de harina, surge la idea de crear una planta para la extracción de aceite crudo para maíz dentro de la empresa MAZORCA, debido a que se producía la materia prima para su elaboración y era vendida a la empresa refinadora "REMAVENCA" para ser procesado, devolviendo a MAZORCA el material desgrasado para ser comercializado como subproducto de consumo animal, de esta manera, en el lapso de 1990 al 1992 se logró la construcción y puesta en marcha de la planta de extracción de aceite crudo de maíz, contribuyendo de esta forma con el desarrollo industrial de la zona nororiental del país.

En los años posteriores se han desarrollado los proyectos de Flakes cerveceros, con el objetivo de comercializar la hojuela de maíz (Flakes), para la división de cervecería de Empresa Polar y proyectos de ampliación tanto de la planta de harina como de planta aceite.

A finales de abril de 1996 se pone en marcha el proceso productivo para la elaboración de la mezcla para cachapas bajo la marca DEL GRANO, siendo la capacidad inicial instalada de 80 toneladas mensuales, proceso que se mantuvo hasta el mes de febrero de 2000, motivado a que los equipos de esta producción fueran traspasados a filial la cual se encuentra establecida en Maracay.

En 1997 y 1998 se realizan trabajos de mejoramiento y de adquisición de maquinarias en los departamentos de desgerminación, molienda y empaque para aumentar la capacidad de producción de la planta en un 30%. A partir de octubre de 1998, la empresa de Maíz de Oriente C.A. (MAZORCA), cambia su denominación a REMAVENCA, establecimiento Mazorca, como parte del programa de reestructuración de las Empresas Polar.

Para julio de 2001 REMAVENCA, establecimiento Mazorca obtiene después de un trabajo coordinado para tal fin, la Certificación Covenin ISO 9000-95, preparándose para nuevos tiempos de comercialización y globalización.

Desde el 04 de mayo de 2007 se está produciendo Mazorca Integral, posicionada en todo el país, con una nueva imagen y empaque cónsono a la nueva estrategia del producto, por supuesto manteniendo su buena calidad y buen sabor.

El 03 de septiembre de 2007, se comienza a producir Mazorca Blanca, atendiendo el segmento de harinas precocida de maíz blanca, en el oriente del país, con una nueva imagen y nuevo empaque.

Posteriormente en agosto de 2008, como iniciativa de restauración del negocio de Alimentos Polar, se unificaron todo el conjunto de empresas pertenecientes bajo el nombre de APC (Alimentos Polar Comercial), de tal manera la empresa REMAVENCA (Refinadora de Maíz Venezolano Compañía Anónima), establecimiento CUMANÁ, cambio su denominación a APC Planta Cumaná, el cual es el nombre actual de tan prestigiosa y reconocida empresa.

APC Planta Cumaná, es una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de maíz para la obtención de harina de maíz precocida, siguiendo rigurosos controles de aseguramiento de calidad, para obtener un producto de alta aceptación en el mercado. Actualmente se procesan 3 tipos de harina, la blanca, amarilla e integral.

### 2.5.2 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná está distribuida de la siguiente manera (ver figura N° 1):

**Gerente de Planta:** cumplir con el plan operacional de la planta. Planificar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar las operaciones de la planta a fin de garantizar el proceso de fabricación de productos de calidad, siguiendo los parámetros de eficiencia y productividad establecidos por la empresa.

**Supervisor de Producción Harinas:** programar, dirigir y controlar la gestión de producción de harinas de maíz y mantenimiento industrial de planta, de acuerdo a los lineamientos de calidad, cantidad y costos establecidos por la gerencia de planta.

**Supervisor de Silos:** mantener la disponibilidad de la planta en un 100% cumpliendo con la logística de recepción, almacenamiento y despacho con un 100% de eficiencia.

**Gerente/Jefe de Aseguramiento de la Calidad:** planificar, coordinar, dirigir y controlar la gestión de la calidad y sanidad de planta con el fin de garantizar la optimización de las materias primas, material de empaque,

productos en proceso y productos terminados en términos de garantizar los estándares de calidad más competitivos y satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, de acuerdo a las normas gubernamentales vigentes, las políticas corporativas y a los lineamientos de la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad.

**Coordinador de Gestión de Gente:** dirigir y controlar en el establecimiento el proceso de captación de recursos humanos, su adiestramiento y desarrollo, la ejecución del programa de seguridad industrial y protección de planta, el pago de salarios, sueldos y demás beneficios legales y contractuales según las políticas y lineamientos establecidos.

**Supervisor de Almacén:** supervisar, almacenar, entregar, recibir y controlar los inventarios de materiales, repuestos, materia prima y empaque a fin de mantener y asegurar la continuidad del proceso productivo.

Jefe de Riesgo  
 Jefe de Mantenimiento  
 Jefe de Calidad  
**Coordinador G. de Gente**

Supervisor Producción

Supervisor de Mantenimiento  
 Operador Calderas  
 Operador Producción  
 Ayudante Producción  
 Operador Utility  
 Operador Montacarga  
 Despacho a Granel  
 Técnico Mecánico  
 Técnico Electricista

Mecánico I

Mecánico II

Mecánico III

Electromec. I

Electromec. II

Electromec. III

Auxiliar Mantenimiento

**Fuente:** Departamento de Gestión de Gente APC Planta Cumaná

Supervisor de Recepción  
 Supervisor de Almacén  
 Planificador Producción  
 Planificador Mantenimiento  
 Instrumentista  
 Asistente Administrativo  
 Asistente Administrativo  
 Supervisor Silos  
 Operador de Silos  
 Operador de Silos

Analista de Calidad  
Operador de Fumigación  
Ayudante de Fumigación  
Analistas de G. de Gente  
Aprendices  
Analista de Almacén  
Operador Montacargas  
Analista Factu. Y Despacho  
Analista Factu. Y Despacho

Figura N° 01

Obrero de Limpieza

### **Planta Cumaná**

#### 2.5.3 Misión de la Organización

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribución, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio y valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país (Fuente: Departamento de Gestión de Gente)

#### 2.5.4 Visión de la Organización

“Consolidaremos nuestra posición en Venezuela y extenderemos nuestras actividades en la Comunidad Andina de Naciones.

Seremos líderes en los mercados donde participaremos, logrando que el 40% de nuestras ventas totales provengan de productos de alto valor agregado.



Contaremos con una organización orientada al mercado, que promueva la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial. Desarrollaremos un portafolio de marcas fuertes y de reconocida calidad, así como sistemas comerciales y de información que nos permitan colocar nuestros productos en la totalidad de los puntos de venta, donde tendremos una presencia predominante.

Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo” (Fuente: Departamento de Gestión de Gente).

#### 2.5.5 Valores de la Organización.

- **Orientación al Mercado:** satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera constante.

- **Orientación a resultados y eficiencia:** somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.

- **Agilidad y Flexibilidad:** actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, misión y valores.

- **Innovación:** tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.

- **Trabajo en equipo:** fomentemos la integración con el propósito de alcanzar metas comunes.

- **Reconocimiento continuo al logro y la excelencia:** fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.

• **Oportunidades de empleo sin distinción:** proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

• **Integridad y civismo:** exhibimos una actitud consistente ética, honesta responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos

• **Relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas:** buscamos el beneficio común en nuestras relaciones con las partes interesadas del negocio.

La información anterior fue suministrada de por el Departamento de Gestión de Gente de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná.

#### 2.5.6 Objetivos de la empresa

La siguiente información fue suministrada de por el Departamento de Gestión de Gente de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná.

##### 2.5.6.1 Objetivo General:

Mantener el liderazgo de sus productos en el mercado Nacional e Internacional

##### 2.5.6.2 Objetivos Específicos:

- Elaborar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores.
- Motivar al trabajador, a través de incentivos para rinda al máximo en las funciones asignadas.

- Obtener certificaciones de calidad que le permitan ampliar la posición de la marca a nivel nacional e incursionar en otros mercados internacionales.
- Minimizar costos que le permitan ser un negocio rentable y competitivo.
- Mejorar sus procesos productivos a través de la implantación de nuevas tecnologías.

### **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

Esta investigación se inscribe en el paradigma de investigación positivista por cuanto tiene un enfoque metodológico predominantemente cuantitativo el cual fue complementado con el método cualitativo para el abordaje del proceso investigativo, por cuanto miden características o variables que pueden tomar formas de números y se visualizan mediante el análisis estadístico. Además se efectuó un análisis por parte de la investigadora lo cual representa el aspecto cualitativo del estudio.

El positivismo sostiene que la realidad existe “fuera de” y es manejada por leyes naturales y mecanismos. El conocimiento de estas leyes y mecanismos es convencionalmente resumido en la forma de tiempo y

generalizaciones independientes del contexto, que tienen formas de leyes causa-efecto expuestas en el planteamiento del problema. Así mismo se plantea que en el aspecto cualitativo busca explicar las razones de los diferentes aspectos del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan.

Según Sampieri (2004), el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas. Por otro lado, el enfoque cualitativo se basa en un esquema inductivo y su método de investigación es interpretativo, contextual y etnográfico.

La realización de esta investigación tuvo como propósito, analizar el desarrollo del liderazgo por influencia como práctica innovadora para el cambio organizacional fue necesario plantearse un recorrido de carácter metodológico que sirvió de guía para la obtención de la información requerida para la presentación de los resultados alcanzados a partir de la obtención de la información, lo que permitió el logro de los objetivos planteados en el capítulo I denominado como El Problema de Investigación.

### **3.1 Nivel de la Investigación**

Para la investigación y en relación con los objetivos planteados, se selecciono una investigación de carácter **descriptivo y correlacional**, porque se realizó un análisis de las características más relevantes del desarrollo del liderazgo por influencia y el cambio organizacional en la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná.

Una investigación descriptiva según Tamayo (1996) tiene como finalidad *“la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza*

*actual y la comprensión o procesos de los fenómenos.” Y continua exponiendo que “trabaja sobre la realidad de los hechos y su características principal es la de presentar una interpretación correcta” (Pág. 54).*

Lo que significa que la investigación a nivel descriptivo según Arias (2007) *“miden de forma independientes las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación” (Pág. 48).*

*También se utilizó para lograr el objetivo de establecer relación entre el liderazgo por influencia y el cambio organizacional un procedimiento de los estudios de nivel correlacional entre ambas variables, lo que significa de gran utilidad para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro. Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna.*

### **3.2 Diseño de la Investigación**

También conocido como “plan de investigación”, representa el método que tendrá la investigación, es decir, elegir el camino que guiará el proceso de indagación. En este momento de la investigación, se esboza, se elabora un esquema, prototipo o modelo que indique las decisiones, pasos y actividades a realizar para llevar a cabo la investigación, lo que se debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado.

Por lo antes expuesto, con el propósito de indagar directamente en el sitio donde se desarrolla el liderazgo por influencia y ocurre el cambio

organizacional que es el objeto de estudio, se procedió a seleccionar para la investigación un diseño denominado como **de campo** con la finalidad de describir de ¿qué modo? o ¿por qué causas? se produce la situación de investigación, apoyándose en conocimientos previos de la temática de la investigación, una revisión de material bibliográfico que describan el liderazgo y el cambio organizacional.

En este sentido y siguiendo a Arias (2007) se puede definir la investigación de campo como aquella que “*consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, son manipular o controlar variable alguna*” (Pág. 50), lo que significa que la fuente principal de datos es el sitio donde ocurre el problema que se constituyen en datos originales o primarios, en este caso específico fue la información suministrada por los líderes y sus colaboradores.

Partiendo de lo anterior, se establece que el diseño de la investigación fue de **campo** ya que la información se obtuvo directamente del sitio donde ocurren los hechos, es decir, de los gerentes y colaboradores de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná.

### **3.3 Población y Muestra**

La población de estudio está constituida por la totalidad del personal que laboran en los distintos departamentos de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, los cuales son cincuenta (50) trabajadores que se especifican a continuación:

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente de Planta	1
Coordinador de Gestión de Gente	1
Jefes (Mantenimiento,	3

Calidad, Riesgo & Continuidad Operativa)	
Supervisores (Producción, Silos, Almacén y Mantenimiento)	11
Analistas (Calidad, Gestión de Gente, Almacén, Promoción Institucional, Seguridad Física)	16
Asistente Administrativo	2
Operador Sala de Maquinas	5
Planificador (Producción y Mantenimiento)	2
Romanero	2
Técnico Electricista	2
Técnico Instrumentista	1
Técnico Mecánico	4
<b>TOTAL</b>	<b>50 Personas</b>

Como la población es pequeña y manejable no será necesario realizar cálculos para determinar una muestra de la población.

### **3.4 Fuentes de Información**

La información relativa a liderazgo por influencia interpersonal y cambio organizacional, se realizó a partir de las fuentes primarias de obtención de datos constituidos por los líderes y sus colaboradores de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná. Así mismo, la información documental se obtenida de los materiales escritos y electrónicos de la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información**

Las técnicas de recolección de la información estuvieron basadas en entrevistas semi-estructurada, encuestas modalidad escrita y revisión

bibliográfica, aplicados al personal administrativo de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná.

- **Encuestas modalidad escrita:** consiste en una serie de preguntas, que debe responder la persona encuestada. El instrumento utilizado para la aplicación de esta técnica fue a través del instrumento conocido como cuestionario.
- **Entrevistas semi-estructuradas:** es una modalidad donde el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas. Los instrumentos para la recolección de los datos que arrojaron esta técnica, fueron las guías de entrevista y grabador.
- **Revisión bibliográfica:** en esta técnica se realizara la investigación mediante consulta a través de las fuentes de información (diccionarios, textos de estudios). La información obtenida fue almacenada en fichas, en pendrive, CD, entre otros.

### **3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos**

La información que se recopiló mediante la aplicación del cuestionario se analizaron de manera descriptiva, los datos fueron procesados de manera manual con el uso de la estadística descriptiva, utilizando para ello cifras absolutas y relativas, lo que permitirá posteriormente presentar los resultados en formas de cuadros y diagrama de círculos.

Para alcanzar el objetivo número 4, se procedió a correlacionar la variable liderazgo por influencia con el cambio organizacional, para lo cual se aplicó un análisis comparativo mediante una medida de correlación lo que permitió establecer los grados en que ambas variables están asociadas.





## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente estudio, para establecer cuáles son los elementos integrantes de un programa gerencial de Liderazgo por influencia, se diseñó un instrumento de medición que contuviera los ítems y las categorías conceptuales esenciales para medir tal concepto. Para este fin se elaboró un cuestionario con una escala tipo Lickert de respuestas múltiples, para confirmar la percepción (acuerdos o desacuerdos) que tuvieron los empleados en cada enunciado o pregunta contestada.

El instrumento compuesto por veinticinco (25) ítems, resultó muy confiable para medir la percepción que los empleados (gerentes y trabajadores) poseen acerca del liderazgo por influencia en su práctica o desempeño diario. De manera, que el desempeño real del liderazgo por influencia, en la organización, pudo contrastarse con la percepción que tienen los gerentes y trabajadores de Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, porque lo ejercitan en su vida diaria de trabajo como práctica innovadora para el cambio organizacional de la empresa.

Para obtener resultados válidos se procedió a determinar la confiabilidad y validez del cuestionario. Se calculó la confiabilidad del cuestionario, con el coeficiente de Cronbach, resultando un valor alto de casi 0.90 (0.896071), el máximo valor es uno (1). El error cometido es el 5%. La confiabilidad del instrumento indica que es consistente, es decir, que si se aplicara muchas veces, los resultados obtenidos serían parecidos, lo que permite concluir que el instrumento aplicado resultó altamente confiable.

En torno a la validez interna del cuestionario, es decir, que midiera el concepto de liderazgo por influencia, se realizó antes de la aplicación un

proceso de revisión por parte de tres (03) profesionales conocedores de la temática (procedimiento conocido como juicio de expertos), para que aprobaran si los ítems conceptualmente servían para medir el concepto. Sus opiniones de validez fueron acogidas y quedó plasmada en los veinticinco ítems que conforman la escala del cuestionario.

Luego de cumplido con los dos procesos descritos anteriormente se procedió a la aplicación del cuestionario a la totalidad de la población de estudio que en este caso estuvo constituida por cincuenta (50) empleados de la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, divididos en dos grupos. Los gerentes, compuesto por dieciséis personas (16) quienes tienen cargos de mando y los trabajadores comprendido por treinta y cuatro (34), tal como se puede ver a continuación:

<b>Población de Estudio</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>
<b><i>Cargos Gerenciales:</i></b>	<b><u>16</u></b>
Gerente de Planta	1
Coordinador	1
Jefe	3
Supervisor	11
<b><i>Cargos de Trabajadores:</i></b>	<b><u>34</u></b>
Analistas	16
Asistente Administrativo	2
Operador Sala de Máquina	5
Planificador	2
Romanero	2
Técnico Electricista	2
Técnico Instrumentista	1
Técnico Mecánico	4
<b>Total</b>	<b>50</b>

Fuente: Narváez (2011)

Para comparar los niveles de percepción de los Dieciséis (16) gerentes y los treinta y cuatro (34) trabajadores respecto al liderazgo por

influencia, se maneja un coeficiente de correlación simple de Pearson, que indica el grado o intensidad de relación o asociación que existe entre dos (2) variables.

Si el coeficiente es positivo (+), indica que a mayor valor de una variable mayor valor de la otra variable y su asociación será fuerte mientras su valor este cerca o sea un valor de uno (1) que es el máximo valor de  $r$ . también puede ser negativa (-), lo cual significa que si el valor de una variable crece la otra decrece, es una relación inversa.

En el mundo social es casi imposible obtener una correlación de uno (1) cuando se estudia fenómenos sociales como el liderazgo, por cuanto este es multicausal; de allí que tener correlaciones mayores a 0.20 es muy satisfactorio, como el caso de este estudio, dado lo difícil que es aislar las causas sociales que lo provocan. Lo importante es que el error sea estadísticamente significativo, lo cual indica que la correlación probablemente sea real y no debido a factor asociado al azar o a la suerte.

Al respecto, Ruiz (1998) propone una escala de apreciación para medir la correlación entre factores: Muy alto (0.81-1), Alto (0.61-0.80), Moderado (0.41-0.60), Bajo (0.21-0.40) y Muy Bajo (0.1-0.20). Es despreciable o no se considera cualquier correlación por debajo de 0.1.

En este sentido, se procedió a establecer las diferencias de percepciones entre gerentes y trabajadores, respecto al liderazgo por influencia en cada categoría: 1) liderazgo de la gerencia, 2) competencias del gerente, 3) trabajo en equipo y 4) cambio organizacional.

Cuadro N° 1 Correlación entre la Variable Liderazgo por Influencia y las Categoría que la Integran Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.  
Año: 2011

Categorías	Correlación de La Escala Liderazgo por Influencia con las Categorías <sup>a/</sup> (r)		
	Gerentes	Trabajadores	Total de Empleados
Liderazgo del Gerente	0.64	0.77	0.75
Competencias del Gerente	0.43	0.68	0.67
Trabajo en Equipo	0.86	0.93	0.92
Cambio Organizacional	0.90	0.82	0.83
<b>Personas</b>	16	34	50

a/ Correlaciones resultaron altamente significativa al 0.05 (5%) de probabilidad Excepto  $r=0.43$ . Cálculo realizado con el paquete estadístico: Statistica Versión 5.1

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro número 1, se puede apreciar que los empleados de la organización (gerentes y trabajadores) perciben el liderazgo por influencia muy altamente relacionado con la categoría trabajo en equipo (0.92) y el cambio organizacional (0.83); le siguen con alta correlación, el liderazgo de la gerencia (0.75) y las competencias del gerente (0.67).

En torno al cambio organizacional, los gerentes lo perciben (0.90) más alto que los trabajadores (0.82), pero los trabajadores (0.93) perciben el trabajo en equipo más alto que los gerentes (0.86). Asimismo, los trabajadores perciben el liderazgo y las competencias del gerente más alto que los mismos gerentes, cuando se podría esperar que ocurriera lo contrario.

La relación de cada categoría con los ítems que la integran, sirvió para analizar cómo el total de empleados (gerentes y trabajadores) perciben el liderazgo por influencia a nivel de cada enunciado del

cuestionario. Lo cual permite dar una visión integrada del Programa de liderazgo por influencia como practica innovadora para el cambio organizacional en la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

En tal sentido, al analizar las interrogantes plasmadas en el instrumento, se observó que los empleados en sus respuestas obtuvieron correlaciones positivas en las cuatros categorías que integran el Instrumento, la misma oscila entre 0.49 a 0.87 y todas ellas significativas al cinco por ciento (5%) de error. Lo cual indica que las categorías y sus respectivos ítems son variables o aspectos asociados o relacionados. Es decir, a mayor puntaje de liderazgo obtenido en el ítem mayor puntaje en la categoría en cuestión.

Se puedo observar que las cuatros categorías del modelo de liderazgo por influencia si están asociadas positivas y significativamente con las categorías que conforma la escala de medición.

A continuación se hará un análisis discriminado por gerentes (Líderes) y trabajadores.

**Cuadro N° 2** Porcentaje de Personas que Perciben en su Organización un Liderazgo por Influencia Basado en la Comunicación. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 1: El liderazgo en su organización está basado por influencia interpersonal dirigida a través del proceso de comunicación.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	22	44
Sólo de Acuerdo	20	40
Indeciso	3	6
Sólo en Desacuerdo	3	6
Completamente en Desacuerdo	2	4

<b>Total</b>	50	100
--------------	----	-----

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 2, se les preguntó a los trabajadores ¿El liderazgo en su organización está basado por influencia interpersonal dirigida a través del proceso de comunicación?, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los encuestados respondió que estaban completamente de Acuerdo, mientras que el un cuarenta por ciento (40%) respondió que estaba solo de Acuerdo, un seis por ciento (6%) manifestó que estaba indeciso, otro seis por ciento (6%) solo en Desacuerdo y un cuatro por ciento (4%) respondió que estaba completamente en desacuerdo. Por lo que se puede establecer que la mayoría de las personas encuestadas perciben que el liderazgo en la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná se realiza a través de un proceso de comunicación humana.

**Cuadro N° 3** Porcentaje de Personas que Perciben que el Liderazgo por Influencia del Gerente Permite Lograr Metas y Mejoras en su Trabajo. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 2: El liderazgo ejercido por el gerente en su organización permite al trabajador conseguir metas, mejorar sus competencias, habilidades y actitudes.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	20	40
Sólo de Acuerdo	25	50
Indeciso	3	6
Sólo en Desacuerdo	2	4
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 3, se les preguntó a los trabajadores ¿El liderazgo ejercido por el gerente en su organización permite al trabajador conseguir metas, mejorar sus competencias, habilidades y actitudes?, el noventa por

ciento (90%) de los encuestados respondió encontrarse entre el rango completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo, un seis por ciento (6%) manifestó que estaba indeciso, otro cuatro por ciento (4%) solo en Desacuerdo. De lo cual se desprende que el liderazgo por influencia practicado por los líderes de la organización promueve que sus trabajadores logren mejorar sus conocimientos, competencias y actitudes.

**Cuadro N° 4** Porcentaje de Personas que Perciben al Gerente como Líder para Influir en los Demás sin Necesidad de Imponer su Autoridad. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 3:</b> <b>El gerente influencia a los demás y hace que lo sigan independientemente de su autoridad o status formal de jefe.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	13	26
Sólo de Acuerdo	26	52
Indeciso	3	6
Sólo en Desacuerdo	3	6
Completamente en Desacuerdo	5	10
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 4, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente influencia a los demás y hace que lo sigan independientemente de su autoridad o status formal de jefe?, el setenta y ocho por ciento (78%) de los encuestados respondió encontrarse entre el rango completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo, un seis por ciento (6%) manifestó que estaba indeciso, otro seis por ciento (6%) solo en Desacuerdo. El diez por ciento (10%) restante manifestó estar completamente en desacuerdo. Por lo que se pudo evidenciar que los trabajadores siguen a los gerentes independientemente de su status formal de líder.



Partiendo de los cuadros 2, 3 y 4 se pudo visualizar las moderadas, altas y muy altas correlaciones a nivel de toda la empresa se podría decir que en la organización Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, se practica el liderazgo por influencia, donde los gerentes o los que tienen una línea de mando, ejercen una influencia sobre los demás como una práctica innovadora que permite inspirar, guiar y ser catalizadores para iniciar o manejar los cambios en la organización (Ver cuadro Nro. 5).

Tanto los líderes como los trabajadores perciben el liderazgo de los gerentes como una práctica para influir a los demás basados en la comunicación, el liderazgo es logrado sin imponer la autoridad que representa el cargo.

Los trabajadores perciben que el liderazgo del gerente permite lograr metas y mejorar al trabajador en su actuación (0.56); en cambio los gerentes no piensan lo mismo pues su correlación en el ítem dos (2) fue casi cero (0.03) tal como se puede visualizar en el cuadro numero 5.

**Cuadro Nº 5** Correlación entre la Categoría Liderazgo del Gerente y los Ítem que lo Integran. Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná. Año: 2011

	<b>Liderazgo del Gerente (r) a/</b>
--	-------------------------------------

Ítem	G	T	T
	b/		E
1. El liderazgo en su organización está basado por influencia interpersonal dirigida a través del proceso de comunicación.	<b>.80</b>	<b>.73</b>	<b>.76</b>
2. El Liderazgo ejercido por el gerente en su organización permite al trabajador conseguir metas, mejorar sus competencias, habilidades y actitudes.	<u>.03</u>	<b>.56</b>	<b>.49</b>
3. El gerente influye a los demás y hace que los sigan independientemente de su autoridad o status formal de jefe.	<b>.84</b>	<b>.81</b>	<b>.82</b>
<b>Personas</b>	1	3	5
	6	4	0

Correlaciones en negrilla resultaron altamente significativas al 0.05 (5%) de probabilidad. La r subrayada no es significativa. Cálculo realizado con el paquete estadístico: Statistica Versión 5.1. G (gerente), T (trabajadores) y TE (empleados)

Fuente: Narváez (2011)

**Cuadro N° 6** Porcentaje de Personas que consideran que el Gerente Establece con Facilidad Relaciones Interpersonales con los Trabajadores. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 4:</b>	<b>Personas Entrevistada</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>El gerente establece relaciones con los trabajadores</b>		

<b>a nivel personal con rapidez y facilidad.</b>	<b>s</b>	
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	27	54
Sólo de Acuerdo	18	36
Indeciso	2	4
Sólo en Desacuerdo	1	2
Completamente en Desacuerdo	2	4
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 6, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente establece relaciones con los trabajadores a nivel personal con rapidez y facilidad?, el noventa por ciento (90%) de los encuestados respondió encontrarse entre el rango completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo, un cuatro por ciento (4%) manifestó que estaba indeciso, otro dos por ciento (2%) solo en Desacuerdo. El cuatro por ciento (4%) restante manifestó estar completamente en desacuerdo. De esto se pudo constatar que los líderes poseen la habilidad de establecer relaciones de socialización con los trabajadores de manera fácil y rápida.

**Cuadro N° 7** Porcentaje de Personas que Perciben al Gerente con Habilidades para Relacionarse con la Gente y Generar un Buen Clima de Trabajo. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 5:</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>El gerente posee habilidades para relacionarse con la gente de manera que genera un clima que conduce a atender sus motivaciones</b>		

<b>en la organización.</b>		
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	23	46
Sólo de Acuerdo	18	36
Indeciso	5	10
Sólo en Desacuerdo	3	6
Completamente en Desacuerdo	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 7, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente posee habilidades para relacionarse con la gente de manera que genera un clima que conduce a atender sus motivaciones en la organización?, el Ochenta y dos por ciento (82%) de los encuestados respondió encontrarse entre el rango completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo, un diez por ciento (10%) manifestó que estaba indeciso, otro seis por ciento (6%) solo en Desacuerdo. El dos por ciento (2%) restante manifestó estar completamente en desacuerdo. De igual forma que en la pregunta anterior se evidencia que el personal de la empresa percibe que los gerentes se relacionan con los demás generando un clima laboral de confianza.

**Cuadro N° 8** Porcentaje de Personas que Perciben la Responsabilidad del Gerente para Estimular la Capacidad de los Trabajadores a fin de Entender la Visión y Complejidad de la Empresa. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 6: El gerente posee responsabilidad para construir una organización donde la gente constantemente aplica</b>	<b>Personas Entrevistada s</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
--	--	---------------------------

<b>sus capacidades para entender la complejidad de la realidad y aclarar la visión personal y empresarial.</b>		
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	20	40
Sólo de Acuerdo	22	44
Indeciso	6	12
Sólo en Desacuerdo	2	4
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 8, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente posee responsabilidad para construir una organización donde la gente constantemente aplica sus capacidades para entender la complejidad de la realidad y aclarar la visión personal y empresarial?, el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cuarenta y cuatro por ciento (44%) solo de Acuerdo, un cuatro por ciento (4%) manifestó que estaba indeciso, otro dos por ciento (2%) solo en Desacuerdo. Considerando los porcentajes anteriores se pudo determinar que los líderes poseen la responsabilidad de estimular el desarrollo personal, profesional y laboral de sus colaboradores.

Partiendo de los cuadros 6, 7 y 8, se puede decir que a nivel de la organización, los empleados, percibe que sus líderes poseen competencias o habilidades para relacionarse con sus trabajadores de manera de generar un buen clima laboral, además son responsables de estimular el desarrollo de las capacidades de los trabajadores y comunicar la visión compleja de la empresa. Lo cual implica que el gerente debe tener un liderazgo responsable y comprometido con la empresa y los trabajadores.

Tanto los gerentes como los trabajadores reconocen que en su sitio de trabajo: los gerentes establecen relaciones interpersonales, generan

un buen clima y muestra responsabilidades. Las correlaciones entre ambos grupos son muy similares, sin embargo, los gerentes perciben moderadamente (0.40) su relación interpersonal con los trabajadores, en cambio la correlación de los trabajadores es de 0.88 en este ítem. (Ver cuadro 9).

**Cuadro N° 9** Correlación entre la Categoría Competencia del Gerente y los Ítem que lo Integran. Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná. Año: 2011

Ítem	Competencia del Gerente (r) a/		
	G	T	TE
4. El gerente establece relaciones con los trabajadores a nivel personal con rapidez y facilidad.	<u>.40</u>	<b>.88</b>	<b>.83</b>
5. El gerente posee habilidades para relacionarse con la gente de manera que genera un clima que conduce a atender sus motivaciones en la organización.			
6. El gerente posee responsabilidades para construir una organización donde la gente constantemente aplica sus capacidades para entender la complejidad de la realidad y aclarar la visión personal y empresarial.	<u>.87</u>	<b>.81</b>	<b>.83</b>
	<u>.66</u>	<b>.78</b>	<b>.78</b>
<b>Personas</b>	16	34	50

Correlaciones en negrilla resultaron altamente significativa al 0.05 (5%) de probabilidad. Las r subrayada no son significativas. Cálculo realizado con el paquete estadístico: Statistica Versión 5.1. G (gerente), T (trabajadores) y TE (empleados)

Fuente: Narváez (2011)

**Cuadro N° 10** Porcentaje de Personas que Perciben al Gerente como un Líder que Fomenta el Valor del Trabajo en Equipo en la Organización. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 7:</b> <b>El liderazgo está dirigido a fomentar el trabajo en equipo como valor organizacional.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	37	74
Sólo de Acuerdo	11	22
Indeciso	2	4
Sólo en Desacuerdo	0	0
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 10, se les preguntó a los trabajadores ¿El liderazgo está dirigido a fomentar el trabajo en equipo como valor organizacional?, el noventa y seis por ciento (96%) de los encuestados respondió encontrarse entre los rangos completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo. Mientras que un cuatro por ciento (4%) manifestó que estaba indeciso. Se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas manifiestan que los gerentes fomentan el trabajo en equipo en la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

**Cuadro N° 11** Porcentaje de Personas que Perciben que el Gerente Delega Responsabilidad a sus Trabajadores Permitiendo su Desarrollo Personal, Profesional y Laboral. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 8:</b> <b>El gerente delega responsabilidad a los trabajadores y a la vez, permite</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
---	-------------------------------	-----------------------

<b>que se preparen para asumir los retos personales, profesionales y laborales.</b>		
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	31	62
Sólo de Acuerdo	14	28
Indeciso	1	2
Sólo en Desacuerdo	3	6
Completamente en Desacuerdo	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 11, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente delega responsabilidad a los trabajadores y a la vez, permite que se preparen para asumir los retos personales, profesionales y laborales?, el sesenta y dos por ciento (62%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro Veintiocho por ciento (28%) solo de Acuerdo, un dos por ciento (2%) manifestó que estaba indeciso, otro seis por ciento (6%) solo en Desacuerdo y solo un dos por ciento (2) se manifestó en complete desacuerdo. Los gerentes de la empresa, están en capacidad de inducir un aprendizaje continuo del trabajo realizado por sus colaboradores.

**Cuadro N° 12** Porcentaje de Personas que Perciben que el Gerente Genera un Clima de Comunicación Seguro y Confiable para que el Trabajador Exprese sus Expectativas. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 9:</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>El gerente genera un clima de comunicación necesaria para lograr que el trabajador se sienta seguro de sí mismo y exponga con confianza sus expectativas en la organización.</b>		
<i>Escala de Medición:</i>		



Completamente de Acuerdo	24	48
Sólo de Acuerdo	15	30
Indeciso	5	10
Sólo en Desacuerdo	6	12
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 12, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente genera un clima de comunicación necesaria para lograr que el trabajador se sienta seguro de sí mismo y exponga con confianza sus expectativas en la organización?, el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro treinta por ciento (30%) solo de Acuerdo, un diez por ciento (10%) manifestó que estaba indeciso, otro doce por ciento (12%) solo en Desacuerdo. De acuerdo a los porcentajes establecidos se observa que los gerentes crean un clima de comunicación originando que los trabajadores se sientan tomados en cuenta y seguros de la calidad del trabajo que están realizando.

**Cuadro N° 13** Porcentaje de Personas que Perciben al Gerente Como un Modelo para el Desarrollo de los Trabajadores. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 10:</b> <b>El gerente es modelo para que la gente, se desarrolle cada vez mas como persona, tiene clara sus objetivos y vive de acuerdo a sus valores.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	16	32
Sólo de Acuerdo	22	44
Indeciso	8	16
Sólo en Desacuerdo	4	8

Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 13, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente es modelo para que la gente, se desarrolle cada vez mas como persona, tiene clara sus objetivos y vive de acuerdo a sus valores?, el treinta y dos por ciento (32%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cuarenta y cuatro por ciento (44%) solo de Acuerdo, un dieciséis por ciento (16%) manifestó que estaba indeciso, otro ocho por ciento (8%) solo en Desacuerdo. Esto quiere decir que los líderes constituyen un modelo para sus colaboradores y sus conocimientos son transmitidos a ellos en situaciones de trabajo.

**Cuadro N° 14** Porcentaje de Personas que Perciben que el Gerente Ayuda al Trabajador a Desarrollar su Creatividad y Capacidades para Lograr Metas. Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 11:</b> <b>El gerente ayuda al trabajador a desarrollar sus propios recursos a ser consciente de sus talentos y ser capaz de alcanzar los objetivos y metas.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	17	34
Sólo de Acuerdo	28	56
Indeciso	3	6
Sólo en Desacuerdo	2	4

Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 14, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente ayuda al trabajador a desarrollar sus propios recursos a ser consciente de sus talentos y ser capaz de alcanzar los objetivos y metas?, el noventa por ciento (90%) de los encuestados respondió encontrarse entre los rango completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo, un seis por ciento (6%) manifestó que estaba indeciso, otro cuatro por ciento (4%) solo en Desacuerdo. De la misma forma que en la pregunta anterior se determina que los lideres ayudan a los trabajadores a desarrollar su creatividad y capacidades para lograr Metas.

**Cuadro N° 15** Porcentaje de Personas que Perciben al Gerente como un Impulsor de Ideas Nuevas y Creativas. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 12:</b> <b>El gerente impulsa la creatividad como fuente de ideas originales y demuestra efectividad para desarrollar esta actividad.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i> Completamente de Acuerdo	19	38
Sólo de Acuerdo	23	46
Indeciso	5	10
Sólo en Desacuerdo	3	6
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 15, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente impulsa la creatividad como fuente de ideas originales y demuestra efectividad para desarrollar esta actividad?, el treinta y ocho por ciento (38%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cuarenta y seis por ciento (46%) solo de Acuerdo, un diez por ciento (10%) manifestó que estaba indeciso y el seis por ciento (6%) restante solo en Desacuerdo.

Partiendo de lo anterior se puede observar que el mayor porcentaje de los encuestados respondieron estar de acuerdo con que los gerentes de la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná impulsan las ideas creativas, al mismo tiempo que demuestra confianza para desarrollar esta actividad.

**Cuadro N° 16** Porcentaje de Personas que Perciben que el Gerente Posee Conocimiento de sus Entorno y lo Comunica a los Trabajadores. Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 13:</b> <b>El gerente posee conocimiento del entorno en el que interviene y comunica a su gente la información.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	18	36
Sólo de Acuerdo	24	48
Indeciso	5	10
Sólo en Desacuerdo	2	4
Completamente en Desacuerdo	1	2

<b>Total</b>	50	100
--------------	----	-----

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 16, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente posee conocimiento del entorno en el que interviene y comunica a su gente la información?, el ochenta y cuatro por ciento (84%) de los encuestados respondió encontrarse entre los rango completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo, un diez por ciento (10%) manifestó que estaba indeciso, otro seis por ciento (6%) entre los rangos solo en Desacuerdo y completamente en desacuerdo. La mayoría de las personas encuestadas revelaron percibir que los líderes tiene conocimientos del entorno en que se desenvuelve su gente, con respecto a la forma que comunica a sus colaboradores la información deseada.

**Cuadro N° 17** Porcentaje de Personas que Perciben al Gerente como Líder que Facilita el Aprendizaje Continuo en Situaciones Concretas de Trabajo para el Cambio. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 14: El gerente como líder facilita los procesos de aprendizaje focalizados en situaciones presentes y orienta el cambio de la organización.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	15	30
Sólo de Acuerdo	24	48
Indeciso	9	18
Sólo en Desacuerdo	2	4

Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 17, se les preguntó a los trabajadores ¿El gerente como líder facilita los procesos de aprendizaje focalizados en situaciones presentes y orienta el cambio de la organización?, el treinta por ciento (30%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cuarenta y ocho por ciento (48%) solo de Acuerdo, un dieciocho por ciento (18%) manifestó que estaba indeciso, otro cuatro por ciento (4%) solo en Desacuerdo.

Se evidencia en el cuadro anterior, que los gerentes facilitan los procesos de aprendizaje situado en escenarios actuales, generando un ambiente de aprendizaje continuo y orientado al cambio organizacional.

**Cuadro N° 18** Correlación entre la Categoría Trabajo en Equipo y los Ítem que lo Integran. Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná. Año: 2011

Ítem	Trabajo de Equipo (r) a/		
	G	T	T E
7. El liderazgo está dirigido a fomentar el trabajo en equipo como valor organizacional.	0 .06	0 .23	0 .15
8. El gerente delega responsabilidad a los trabajadores y a la vez, permite que se preparen para asumir los retos personales, profesionales y laborales.	0 .10	0 .63	0 .60
9. El gerente genera un clima de comunicación necesaria para lograr que el trabajador se sienta seguro de sí mismo y exponga			

con confianza sus expectativas en la organización.	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>.74</u>	<u>.80</u>	<u>.78</u>
<b>10.</b> El gerente es modelo para que la gente, se desarrolle cada vez mas como persona, tiene clara sus objetivos y vive de acuerdo a sus valores.	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>.81</u>	<u>.85</u>	<u>.84</u>
<b>11.</b> El gerente ayuda al trabajador a desarrollar sus propios recursos a ser consciente de sus talentos y ser capaz de alcanzar los objetivos y metas.	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>.77</u>	<u>.75</u>	<u>.73</u>
<b>12.</b> El gerente impulsa la creatividad como fuente de ideas originales y demuestra efectividad para desarrollar esta actividad.	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>.86</u>	<u>.87</u>	<u>.86</u>
<b>13.</b> El gerente posee conocimiento del entorno en el que interviene y comunica a su gente la información.	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>.52</u>	<u>.59</u>	<u>.59</u>
<b>14.</b> El gerente como líder facilita los procesos de aprendizaje focalizados en situaciones presentes y orienta el cambio de la organización.	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>.61</u>	<u>.77</u>	<u>.76</u>
<b>Personas</b>	1	3	5
	6	4	0

Correlaciones en negrilla resultaron altamente significativa al 0.05 (5%) de probabilidad. Las r subrayada no son significativas. Cálculo realizado con el paquete estadístico: Statistica Versión 5.1. G (gerente), T (trabajadores) y TE (empleados)

Fuente: Narváez (2011)

El cuadro 18, muestra que todos los ítems con excepción del 7 están muy correlacionados con la categoría de trabajo en equipo. Todos los empleados perciben que el trabajo en equipo permite el crecimiento personal del trabajador, logrando desarrollar su capacidad e impulsando

su creatividad. La comunicación interpersonal fomenta un clima de confianza.

El gerente facilita o induce a un aprendizaje continuo o supervisado del trabajo. Los gerentes constituyen un modelo para los trabajadores y su conocimiento es transmitido a los trabajadores en situaciones de trabajo.

Los gerentes y los trabajadores tienen una percepción muy parecida en los ítems de la categoría trabajo en equipo con excepción del ítem 8. En este ítem que se refiere: “el gerente delega responsabilidad en el trabajador...” es de 0.63 para los trabajadores y de 0.10 para los gerentes.

En el ítem 7 ni los trabajadores ni los gerentes perciben que: “el gerente como líder fomenta el valor del trabajo en equipo”. Es posible que la frase valor no fue comprendidos por ambos grupos. Para el total de empleados 0.15 de correlación, para los gerentes 0.06 y para los trabajadores 0.23 (Ver cuadro 18).

**Cuadro N° 19** Porcentaje de Personas que Perciben que el Gerente tiene como Meta Compartir y Motivar el Conocimiento de sus Trabajadores. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 15:</b> <b>La meta de la gerencia es fortalecer la capacidad de compartir, y motiva al conocimiento colectivo.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	28	56
Sólo de Acuerdo	14	28
Indeciso	5	10
Sólo en Desacuerdo	3	6
Completamente en	0	0



Desacuerdo		
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 19, se les preguntó a los trabajadores ¿La meta de la gerencia es fortalecer la capacidad de compartir, y motiva al conocimiento colectivo?, el cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro veintiocho por ciento (28%) solo de Acuerdo, un diez por ciento (10%) manifestó que estaba indeciso, otro seis por ciento (6%) solo en Desacuerdo. Ello muestra que los trabajadores afirman que los líderes deben fortalecer la capacidad de compartir y motivar al conocimiento colectivo.

**Cuadro N° 20** Porcentaje de Personas que Perciben que la Organización se Esfuerza por Obtener y Transmitir Conocimientos a sus Empleados. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 16:</b> <b>La organización hace esfuerzos por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos sus empleados.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	35	70
Sólo de Acuerdo	14	28
Indeciso	1	2
Sólo en Desacuerdo	0	0
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 20, se les preguntó a los trabajadores ¿La organización hace esfuerzos por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos sus empleados?, el noventa y ocho por ciento (98%) de los encuestados respondió encontrarse entre los rangos completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo. El dos por ciento (2%) restante manifestó que estaba indeciso. De lo anterior se observa que la gran mayoría de los encuestados se manifiestan completamente de acuerdo que la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná realiza esfuerzos por conseguir, organizar, distribuir y compartir todos los conocimientos entre sus empleados (Líderes y Colaboradores).

**Cuadro N° 21** Porcentaje de Personas que Perciben que el Gerente Promueve con Claridad el Cambio Organizacional. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 17: La gerencia establece orientaciones operativas claras para el cambio organizacional.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	15	30
Sólo de Acuerdo	29	58
Indeciso	4	8
Sólo en Desacuerdo	1	2
Completamente en Desacuerdo	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 21, se les preguntó a los trabajadores ¿La gerencia establece orientaciones operativas claras para el cambio organizacional?, el treinta por ciento (30%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cincuenta y ocho por ciento (58%) solo de Acuerdo, un ocho por ciento (8%) manifestó que estaba indeciso,

otro cuatro por ciento (4%) entre los rangos solo en Desacuerdo y completamente en desacuerdo. Se observa que la mayoría encuestada afirma que la gerencia establece orientaciones operativas claras para cambio organizacional.

**Cuadro N° 22** Porcentaje de Personas que Perciben que el Cambio Organizacional está Basado en Iniciativas Concordantes con la Realidad. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 18: El cambio organizacional supone tomar la iniciativa y estar consciente de la realidad.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	22	44
Sólo de Acuerdo	20	40
Indeciso	7	14
Sólo en Desacuerdo	1	2
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 22, se les preguntó a los trabajadores ¿El cambio organizacional supone tomar la iniciativa y estar consciente de la realidad?, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cuarenta por ciento (40%) solo de Acuerdo, un catorce por ciento (14%) manifestó que estaba indeciso, otro dos por ciento (2%) solo en Desacuerdo. Los trabajadores manifiestan estar de acuerdo que el cambio organizacional supone tomar la iniciativa y estar consciente de los cambios que están ocurriendo en el entorno externo de la empresa.

**Cuadro N° 23** Porcentaje de Personas que Perciben que la Organización Desarrolla Capacidad o Mejora Continua para Adaptarse al Cambio. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 19: La organización desarrolla la capacidad continua de adaptarse y</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>

<b>cambiar a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo.</b>		
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	31	62
Sólo de Acuerdo	17	34
Indeciso	2	4
Sólo en Desacuerdo	0	0
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 23, se les preguntó a los trabajadores ¿La organización desarrolla la capacidad continua de adaptarse y cambiar a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo?, el noventa y seis por ciento (96%) de los encuestados respondió encontrarse entre los rangos completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo, mientras el cuatro por ciento (4%) restante manifestó que estaba indeciso. Esta interrogante arrojó que las personas perciben y están seguros que la empresa está en constante búsqueda de desarrollar capacidades que les permita la adaptación de la misma a las transformaciones que ocurre en el ambiente interno y externo.

**Cuadro N° 24** Porcentaje de Personas que Perciben que para Lograr el Cambio Organizacional la Gente tiene que Comprometerse Responsablemente con las Metas y el Entrenamiento para Lograrlo. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 20:</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>En los cambios organizacionales es necesario que la gente entienda cuáles son las responsabilidades, sus metas y tenga el entrenamiento para apoyar las iniciativas de</b>		

<b>transformaciones.</b>		
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	33	66
Sólo de Acuerdo	16	32
Indeciso	1	2
Sólo en Desacuerdo	0	0
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 24, se les preguntó a los trabajadores ¿En los cambios organizacionales es necesario que la gente entienda cuáles son las responsabilidades, sus metas y tenga el entrenamiento para apoyar las iniciativas de sus transformaciones?, el noventa y ocho por ciento (98%) de los encuestados respondió encontrarse entre los rangos completamente de Acuerdo y solo de Acuerdo y solo un dos por ciento (2%) manifestó que estaba indeciso.

Esta interrogante guarda relación con la pregunta anterior, donde se puede observar que los encuestados manifiestan que la empresa está sometida a cambios y desafíos constantemente, por lo cual como estrategia para afrontarlos desarrolla en sus trabajadores capacidades de enfrentar estos cambios de manera exitosa.

**Cuadro N° 25** Porcentaje de Personas que Perciben que los Gerentes Elaboran Estrategias para Lograr el Cambio Involucrando a los Trabajadores. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<i>Item 21:</i>	Personas Entrevistadas	Porcentaje (%)
Los gerentes elaboran una estrategia de comunicación efectiva y eficaz, capaz de informar y movilizar a los involucrados en los		

<b>cambios de la organización.</b>		
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	20	40
Sólo de Acuerdo	24	48
Indeciso	5	10
Sólo en Desacuerdo	1	2
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 25, se les preguntó a los trabajadores ¿Los gerentes elaboran una estrategia de comunicación efectiva y eficaz, capaz de informar y movilizar a los involucrados en los cambios de la organización?, el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cuarenta y ocho por ciento (48%) solo de Acuerdo, un diez por ciento (10%) manifestó que estaba indeciso, otro dos por ciento (2%) solo en Desacuerdo. Se pudo visualizar que los gerentes si elaboran estrategias comunicaciones para motivar e influir en sus colaboradores para así involucrarlos en el proceso de cambio organizacional.

**Cuadro N° 26** Porcentaje de Personas que Perciben que los Líderes Apoyan los Objetivos de Cambio de la Organización. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 22:</b> <b>Los líderes (su líder inmediato) de la organización apoyan con relación a los objetivos trazados en el proyecto de cambio.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	29	58
Sólo de Acuerdo	18	36
Indeciso	3	6
Sólo en Desacuerdo	0	0

Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 26, se les preguntó a los trabajadores ¿Los líderes (su líder inmediato) de la organización apoyan con relación a los objetivos trazados en el proyecto de cambio?, el cincuenta y ocho por ciento (58%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro treinta y seis por ciento (36%) solo de Acuerdo y el seis por ciento (6%) restante manifestó que estaba indeciso.

De lo anterior se puede apreciar, que las personas que poseen cargos de colaboradores, sienten que sus líderes apoyan a la empresa y a través de ellos a cumplir con los objetivos trazados con relación a los proyectos de cambio establecidos en la organización.

**Cuadro N° 27** Porcentaje de Personas que Perciben que la Organización sabe Gestionar la Información para lograr el Cambio. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 23:</b> <b>La organización sabe gestionar la información del proceso de cambio de manera que el mismo se logre.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	25	50
Sólo de Acuerdo	23	46
Indeciso	1	2
Sólo en Desacuerdo	1	2
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 27, se les preguntó a los trabajadores ¿La organización sabe gestionar la información del proceso de cambio de manera que el mismo se logre?, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cuarenta y seis por ciento (46%) solo de Acuerdo y el cuatro por ciento (4%) restante manifestó que estaba indeciso y solo en desacuerdo. Se puede visualizar que los trabajadores están de acuerdo que la organización tiene las capacidades y los conocimientos necesarios para lograr un proceso de cambio organizacional a través de la gestión de la información suministrada por su entorno.

**Cuadro N° 28** Porcentaje de Personas que Perciben que el Proceso de Cambio Interno Toma en Cuenta el Entorno y su Interacción. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 24:</b> <b>En el proceso de cambio organizacional se da una interacción constante con el entorno para saber dónde, cómo y cuándo cambiar.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	26	52
Sólo de Acuerdo	21	42
Indeciso	3	6
Sólo en Desacuerdo	0	0
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 28, se les preguntó a los trabajadores ¿En el proceso de cambio organizacional se da una interacción constante



con el entorno para saber dónde, cómo y cuándo cambiar?, el cincuenta y dos por ciento (52%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cuarenta y dos por ciento (42%) solo de Acuerdo y el seis por ciento (6%) restante manifestó que estaba indeciso. Los porcentajes encontrados nos permiten establecer que la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, toma en cuenta las transformaciones del entorno al momento de ejecutar el proceso de cambio organizacional, permitiendo de esta manera conocer el cómo, dónde y cuándo, poner en marcha este proceso.

**Cuadro N° 29** Porcentaje de Personas que Perciben que para Lograr el Proceso de Cambio Interno hay que Promover la Comunicación y la Información. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

<b>Item 25:</b> <b>En el proceso de cambio interno se logra un proceso de comunicación y fluidez de la información.</b>	<b>Personas Entrevistadas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<i>Escala de Medición:</i>		
Completamente de Acuerdo	24	48
Sólo de Acuerdo	23	46
Indeciso	2	6
Sólo en Desacuerdo	1	2
Completamente en Desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	50	100

Fuente: Narváez (2011)

En el cuadro N° 29, se les preguntó a los trabajadores ¿En el proceso de cambio interno se logra un proceso de comunicación y fluidez de la información?, el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los encuestados respondió encontrarse en el rango completamente de Acuerdo, otro cuarenta y seis por ciento (46%) solo de Acuerdo, seis por ciento (6%) manifestó que estaba indeciso y el dos por ciento (2%) solo en desacuerdo. Los porcentajes expresan que los

trabajadores en su mayoría perciben que la comunicación es un factor de gran importancia al momento de realizar el proceso de cambio organizacional; debido a que a través de la comunicación se logra la fluidez de la información.

Partiendo de la explicación establecida entre los cuadros 19 hasta el numero 29; Se puede decir que en las organizaciones exitosas, el cambio es lo permanente, lo vital tanto para los directivos, gerentes como trabajadores. De manera que la Empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná propicia en sus empleados el desarrollo de capacidades, mediante programas de formación sobre habilidades y capacidades para poder encarar el cambio planificado (o deseado) y el no planificado ni deseado. Este último puede constituir una amenaza para la organización sino se está preparado para ello, pues la amenazas y las oportunidades del entorno son retadoras para cualquier organización.

En un entorno cambiante y competitivo, la Empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, asume el programa de formación como una política necesaria y su estrategia va dirigida a contar con líderes que puedan influenciar sobre los demás de manera responsable o comprometida en un clima de confianza, comunicación interpersonal, información y conocimiento, para que cada quien pueda cumplir eficientemente su rol dentro de su equipo de trabajo.

En el cuadro N° 30, referido al cambio organizacional, muestra los últimos nueve (09) ítem del instrumento aplicado para la recolección de la información y las respectivas correlaciones de cada pregunta. En dicho cuadro se puede observar correlaciones

superiores al 0.55 y solo dos con 0.46 y 0.48. En el destacan las siguientes correlaciones:

- 19. La organización desarrolla capacidades para el cambio (0.60).
- 21. El gerente elabora estrategias para vincular a los trabajadores en el logro del cambio (0.63)
- 22. Los líderes apoyan los objetivos de cambio en la organización (0.67).
- 24. El proceso de cambio interno toma en cuenta el entorno (0.60).
- 25. En el logro de cambio interno hay que promover la comunicación y la información (0.61).

**Cuadro N° 30** Correlación entre la Cambio Organizacional y los Ítem que lo Integran. Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná. Año: 2011

Ítem	Liderazgo en el Cambio Organizacional		
	(r) a/		
	G	T	T E
15. La meta de la gerencia es fortalecer la capacidad de compartir, y motiva al conocimiento colectivo.	0 .38	0 .51	0 .48
16. La organización hace esfuerzos por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos sus empleados.	0 .09	0 .53	0 .46
17. La gerencia establece orientaciones operativas claras para el cambio organizacional.	0 .35	0 .63	0 .58
18. El cambio organizacional supone tomar la iniciativa y estar consciente de la realidad.	0 .58	0 .57	0 .55

19. La organización desarrolla la capacidad continua de adaptarse y cambiar a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo.	<u>.43</u>	<b>.67</b>	<b>.60</b>
20. En los cambios organizacionales es necesario que la gente entienda cuáles son las responsabilidades, sus metas y tenga el entrenamiento para apoyar las iniciativas de transformaciones.	<u>.39</u>	<b>.68</b>	<b>.57</b>
21. Los gerentes elaboran una estrategia de comunicación efectiva y eficaz, capaz de informar y movilizar a los involucrados en los cambios de la organización.	<u>.19</u>	<b>.75</b>	<b>.63</b>
22. Los líderes (su líder inmediato) de la organización apoyan con relación a los objetivos trazados en el proyecto de cambio.	<b>.62</b>	<b>.67</b>	<b>.67</b>
23. La organización sabe gestionar la información del proceso de cambio de manera que el mismo se logre.	<b>.65</b>	<b>.54</b>	<b>.53</b>
24. En el proceso de cambio organizacional se da una interacción constante con el entorno para saber dónde, cómo y cuándo cambiar.	<b>.76</b>	<b>.57</b>	<b>.60</b>
25. En el proceso de cambio interno se logra un proceso de comunicación y fluidez de la información.	<b>.76</b>	<b>.57</b>	<b>.61</b>
<b>Personas</b>	1 6	3 4	5 0

Correlaciones en negrilla resultaron altamente significativa al 0.05 (5%) de probabilidad. Las r subrayada no son significativas. Cálculo realizado con el paquete estadístico: Statistica Versión 5.1. G (gerente), T (trabajadores) y TE (empleados)

Fuente: Narváez (2011)

La visión que poseen los gerentes y trabajadores acerca del cambio contrastan, pues las correlaciones difieren mucho en los siguientes ítems: 15 al 17 y 19 al 21. En estos ítems los gerentes tienen bajas correlaciones y no son significativas, en cambio los trabajadores tienen correlaciones moderadas y altas y estadísticamente significativas (Ver cuadro 30).

Los trabajadores en los once (11) aspectos consultados, tienen correlaciones superiores al 0.50. En cambio los gerentes, solo en cinco (05) ítem están muy identificados con los enunciados de cambio. Estas son:

- 18. El cambio organizacional se basa en iniciativas reales a lograr (0.58).
- 22. Los líderes apoyan los objetivos de cambio en la organización (0.62).
- 23. La organización sabe gestionar la información para lograr el cambio (0.65).
- 24. El proceso de cambio interno toma en cuenta el proceso del entorno y su interacción (0.76).

Se puede concluir que la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná como organización exitosa y sometida a cambios y desafíos permanente desde el entorno (interno y externo) desarrolla permanentemente en sus trabajadores capacidades, estrategias de relaciones interpersonal, comunicación, intercambio de conocimiento e información, procesos vitales para lograr resultados exitosos en la productividad, bienestar laboral y social como parte de su responsabilidad con la empresa y la sociedad.

Las empresas competitivas e inteligentes como el grupo de Empresas Polar logran cambios porque las expectativas y bienestar de los

empleados están vinculados con las metas de las empresa (las hacen suyas), la comunicación interpersonal fluye en un clima de confianza, de responsabilidad porque se intercambia y genera conocimiento e información para el desempeño de rol en el equipo de trabajo.

Estos aspectos se estimulan y practican en todos los niveles de la organización, por eso la Empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná es innovadora y exitosa en todo el país, debido a que toda la organización está orientada al proceso de cambio bajo una visión de liderazgo por influencia.

## CONCLUSIONES

En relación a esta investigación que tuvo como objetivo determinar los elementos constitutivos implícitos en el Programa de Liderazgo por Influencia como Práctica Innovadora para el Cambio Organizacional en la Empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, se evidencia que dicho programa está basado en cuatro (4) categorías definitorias como son los 1) El Liderazgo de la Gerencia, 2) Competencias del Gerente, 3) Trabajo en Equipo y 4) Cambio Organizacional.

- Es importante señalar que estos componentes están altamente asociados al Liderazgo por Influencia que fundamenta la cultura organizacional de la empresa Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná y como práctica alienta a quienes integran esta organización a reflexionar acerca de las relaciones que tiene que existir entre su estilo de liderazgo y el cambio que se intenta como experiencia en esta organización.
- Con relación al estilo de liderazgo de los gerentes, se demostró que los trabajadores lo perciben como basado en la comunicación, el fomento de habilidades para alcanzar metas y propósitos, estimular la creatividad y la innovación, facilitar el cambio, aportar

conocimientos e información para el manejo de situaciones nuevas, de manera que este estilo de liderazgo concorra en la influencia y contribuye para asumir retos a nivel profesional, laboral y personal de los trabajadores.

- En cuanto a la relación existente entre el liderazgo por influencia y el cambio organizacional se evidencia en los resultados obtenidos que ciertamente la Empresa Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná, práctica el liderazgo por influencia con el objetivo de promover el cambio organizacional. Los empleados perciben este estilo de liderazgo como una posibilidad de construir una cultura organizacional que trascienda los estilos clásicos de las organizaciones tradicionales.
- La manera de gestionar en esta organización es reconocida dentro de prácticas gerenciales innovadoras, que la ubican en el marco de la gerencia del conocimiento, para ello se requiere de un gerente inteligente que comprende la importancia de acercarse a la gente a través de la comunicación humana, tener conciencia que son los trabajadores quienes apoyan los cambios, de modo que se requiere delegar mayor responsabilidades en ellos, a la vez que se le apoye emocionalmente para lograr sus expectativas mientras simultáneamente se alcanzan los objetivos empresariales de la organización.



## RECOMENDACIONES

- La empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, debe crear estrategias de formación de valores para fortalecer el valor del trabajo en equipo dentro de la organización, de modo que los empleados (líderes y trabajadores) lo asuman compartidamente como estrategia para la producción de conocimiento y el logro de metas.
- Es necesario realizar una revisión acerca de la visión de cambio organizacional que poseen los líderes de la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, debido a que la misma contrasta con la que poseen los trabajadores, quienes manifiestan estar más identificados con el significado del proceso de cambio y conocer hacia donde hay que dirigir los esfuerzos para lograrlo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, Marta A (2006) *“Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”* (2da ed), Buenos Aires: Grancia.
- ÁRIAS, Fidas (2007) *“El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración”*.(3era ed), Caracas: Episteme.
- BATLE, F.; MENDEZ, R. y INCIARTE, B. (2009) *“Gerencia del conocimiento en empresas cerveceras”*. Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.45 Maracaibo mar. 2009
- BLANCO, Antonio (2007) *“Trabajadores Competentes”* Libros Profesionales de Empresa. España: Esic.
- BYARS, L, y ROE, L. (1996) *“Gestión de Recursos Humanos”*. (4ta ed) Inwin.
- CHIAVENATO, Idalberto.(2007) *“Administración del Recursos Humanos”* (8va ed) Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- DE GEUS, Aries (1996) *“Planificando el aprendizaje”*. México: Harvard Busines Review.
- FERRER, Luis (1997) *“Prácticas de desarrollo Organizacional”* México: Trillas.

FIRTH, David (2000). *“Lo fundamental y más efectivo acerca del cambio”*  
Colombia: Mc Graw Hill.

GUNS, Bob (1996). *“Aprendizaje organizacional”* México: Prentice  
Hall

HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C. y BAPTISTA P. (2004) *“Metodología  
de la Investigación”* (4ta ed), Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill

LIPPIT, Ronald (1988) *“La dinámica del cambio planificado”*. Argentina:  
Ammorrortu editores

MENDOZA, Marta y ORTIZ, Carolina (2006) *“El Liderazgo  
transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional  
y eficacia de las empresas”*. Revista de la Facultad de Ciencias  
Económicas. Volumen XIV Número 1. Junio 2006

MONDY. R; Wayne y NOE Robert M (1997) *“Administración de  
Recursos  
Humanos”*. (6ta ed), México: Prentice Hall Hispanoamericana,  
S.A.

PARTIN, Jenning (1996) *“Perspectiva del desarrollo organizacional”*  
México: Fondo Educativo Interamericano

RUIZ, Carlos (1998) *“Instrumentos de Investigación Educativa”*  
Barquisimeto: CIDEG.

SENGE,P. (1990) *“La quinta disciplina. El arte y la práctica de la  
organización abierta al aprendizaje”*. España: Granica

SPENCER, L. SPENCER, S. (1993) *“Competente at Word, models for superior performance”* USA: John Wiley & Song.

SWIERINGA, Joop (1998) *“La organización que aprende”*. Adisson Weley.

TAMAYO, Mario (1996) *“El proceso de investigación científica”*, Mexico: Limusa.

#### TESIS DE GRADO

DELGADO, Néstor y MARCANO, Alexandra (2007) *“Gestión por competencia como una herramienta esencial en la capacitación y desarrollo del Capital Humano”*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Cumaná.

#### REVISTAS

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas. Volumen XIV  
Número 1. Junio 2006.

Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.45 Maracaibo mar. 2009



# ANEXOS





UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

### VALIDACIÓN

Por medio de la presente quien suscribe, profesor (a) **BEATRIZ MICHELLI VIÑA**, C.I **9.278.427**; hace constar que ha revisado el instrumento elaborado por la bachiller; **ANDREINA G. NARVÁEZ A.** C.I **18.777.608** y asesorado por el profesor Luis R. Martínez, el cual será utilizado en el trabajo de grado titulado “**LIDERAZGO POR INFLUENCIA COMO PRACTICA INNOVADORA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL – PLANTA CUMANÁ. AÑO 2011**”, la cual se realizará como requisito parcial para optar al título de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná a los veintiocho días del mes de febrero de 2011.

Atentamente;

---

Prof. Beatriz Michelli Viña

C.I 9.278.427



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

### VALIDACIÓN

Por medio de la presente quien suscribe, profesor (a) **Antonio Suarez**, C.I **11.831.164**; hace constar que ha revisado el instrumento elaborado por la bachiller; **ANDREINA G. NARVÁEZ A.** C.I **18.777.608** y asesorado por el profesor Luis R. Martínez, el cual será utilizado en el trabajo de grado titulado **“LIDERAZGO POR INFLUENCIA COMO PRACTICA INNOVADORA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL – PLANTA CUMANÁ. AÑO 2011”**, la cual se realizará como requisito parcial para optar al título de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná a los veintiocho días del mes de febrero de 2011.

Atentamente;

---

Prof. Antonio Suarez

C.I 11.831.164



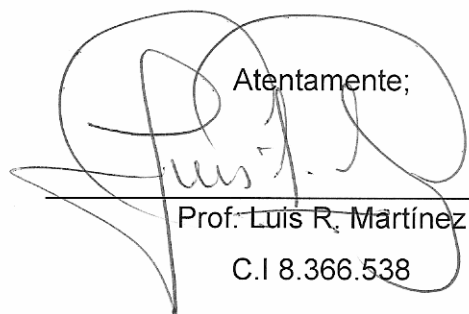


UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

### VALIDACIÓN

Por medio de la presente quien suscribe, profesor (a) **LUIS R. MARTÍNEZ**, C.I **8.366.583**; hace constar que ha revisado el instrumento elaborado por la bachiller; **ANDREINA G. NARVÁEZ A.** C.I **18.777.608** y asesorado por el profesor **LUIS R. MARTÍNEZ**, el cual será utilizado en el trabajo de grado titulado “**LIDERAZGO POR INFLUENCIA COMO PRACTICA INNOVADORA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL – PLANTA CUMANÁ. AÑO 2011**”, la cual se realizará como requisito parcial para optar al título de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná a los veintiocho días del mes de febrero de 2011.

Atentamente;  
  
Prof: Luis R. Martínez  
C.I 8.366.538



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**INTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Este instrumento ha sido diseñado por Andreina Narváez, estudiante adscrita al programa de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre con el fin de recabar información sobre el liderazgo por influencia como práctica innovadora para el cambio organizacional. Este instrumento será aplicado al gerente de planta, coordinadores, jefes, supervisores y colaboradores de la empresa Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

La información obtenida será manejada para fines académicos y tratada con carácter confidencial.

Esperamos contar con su participación y le garantizamos la confidencialidad con las que serán tratados los datos suministrados por Usted.

Atentamente:

**Andreina Narváez Azócar**  
**Investigadora**

**GRACIAS**

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este instrumento consta de veinticinco (25) ítems o preguntas de múltiples alternativas de respuestas. Estas son: cinco (5) **Completamente de Acuerdo**, cuatro (4) **Sólo de Acuerdo**, tres (3) **Indeciso**, dos (2) **Sólo en Desacuerdo** y uno (1) **Completamente en Desacuerdo**.

### INSTRUCCIONES

1. Lea cuidadosamente cada enunciado.
2. Marque con una equis (X) la alternativa que mejor exprese su opinión.
3. Responda a todas las preguntas considerando el grado de aplicación en su organización.
4. Conteste confidencialmente, recuerde que su opinión es personal.

I t e m s	ENUNCIADOS	C  om ple ta me nte de Ac ue rd o   n te D e Ac ue rd o	S  ólo de Ac ue rd o	I  nd eci so	S  ólo en De sa cu er do	C  om plet am ent e en Des acu erd o
1	El liderazgo en su organización está basado por Influencia interpersonal dirigida a través del proceso de comunicación.					
2	El liderazgo ejercido por el gerente en su organización permite al trabajador conseguir metas, mejorar sus competencias, habilidades y actitudes.					
3	El gerente influencia a los demás y hace que lo sigan independientemente de su autoridad o estatus formal de jefe.					
4	El gerente establece relaciones con los trabajadores a nivel personal con rapidez y facilidad.					
5	El Gerente posee habilidades para relacionarse con la gente de					

I t e m s	ENUNCIADOS	C  om ple ta me nte de Ac ue rd o	S  ólo de Ac ue rd o	I  nd eci so	S  ólo en De sa cu er do	C  om plet am ent e en Des acu erd o
	manera que genera un clima que conduce a atender sus motivaciones en la organización.					
6	El Gerente posee responsabilidad para construir una organización donde la gente constantemente aplica sus capacidades para entender la complejidad de la realidad y aclarar la visión personal y empresarial.					
7	El liderazgo está dirigido a fomentar el trabajo en equipo como valor organizacional.					
8	El gerente delega responsabilidades a los trabajadores y, a la vez, permite que se preparen para asumir los retos personales, profesionales y laborales.					

I t e m s	ENUNCIADOS	C  om ple ta me nte de Ac ue rd o	S  ólo de Ac ue rd o	I  nd eci so	S  ólo en De sa cu er do	C  om plet am ent e en Des acu erd o
9	El gerente genera un clima de comunicación necesario para lograr que el trabajador se sienta seguro de sí mismo y exponga con confianza sus expectativas en la organización.					
10	El gerente es modelo para la gente, se desarrolla cada vez mas como persona, tiene clara sus objetivos y vive de acuerdo a sus valores.					
11	El gerente ayuda al trabajador a desarrollar sus propios recursos, a ser consciente de sus talentos y ser capaz de alcanzar los objetivos y metas.					
12	El gerente impulsa la creatividad como fuente de ideas originales y demuestra efectividad para desarrollar esta actividad.					
1	El gerente posee conocimiento del					

I t e m s	ENUNCIADOS	C  om ple ta me nte de Ac ue rd o	S  ólo de Ac ue rd o	I  nd eci so	S  ólo en De sa cu er do	C  om plet am ent e en Des acu erd o
3	entorno en el que interviene y comunica a su gente la información.					
4	1 El gerente como líder facilita los procesos de aprendizaje focalizado en situaciones presentes y orienta el cambio organizacional.					
5	1 La meta de la gerencia es fortalecer la capacidad de compartir, y motiva el conocimiento colectivo.					
6	1 La organización hace esfuerzos por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos sus empleados.					
7	1 La gerencia establece orientaciones operativas claras para el cambio organizacional.					
8	1 El cambio organizacional supone tomar la iniciativa y estar consciente de					

I t e m s	ENUNCIADOS	C om ple ta me nte de Ac ue rd o	S ólo de Ac ue rd o	I nd eci so	S ólo en De sa cu er do	C om plet am ent e en Des acu erd o
	la realidad.					
1 9	La organización desarrolla la capacidad continua de adaptarse y cambiar a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo.					
2 0	En los cambios organizacionales es necesario que la gente entienda cuáles son sus responsabilidades, sus metas y tenga el entrenamiento para apoyar las iniciativas de transformación.					
2 1	<b>Los gerentes elaboran</b> una estrategia de comunicación efectiva y eficaz capaz de informar y movilizar a los involucrados en los cambios de la organización.					
2 2	<b>Los líderes</b> (su líder Inmediato) de la organización apoyan con relación					



I t e m s	ENUNCIADOS	C  om ple ta me nte de Ac ue rd o	S  ólo de Ac ue rd o	I  nd eci so	S  ólo en De sa cu er do	C  om plet am ent e en Des acu erd o
	a los objetivos trazados en el proyecto de cambio.					
2 3	La organización sabe gestionar la información del proceso del cambio de manera que el mismo se logre.					
2 4	En el proceso de cambio organizacional se da una interacción constante con el entorno para saber dónde, cómo y cuándo cambiar.					
2 5	En el proceso de cambio interno se logra un proceso de comunicación y fluidez de la información.					

Cuadro 1

Porcentajes de Respuestas por Item en la Escala de Liderazgo por Influencia. Alimentos Polar Comercial -  
Planta Cumaná. Año: 2011.

I t e m m m	Porcentajes por Item y Categorías de la Escala	Escala de Medición*/		
		SA	SD	%
	<b>I. Liderazgo del Gerente:</b>			
1	Se ejerce en la organización un liderazgo por influencia basado en la comunicación.	40	6	100
.	El liderazgo por influencia del gerente permite el lograr metas y mejoras en el trabajador.	50	4	100
2	El gerente como líder influencia a los demás sin necesidad de imponer su autoridad.	52	6	100
.				
3	<b>II. Capacidades del Gerente:</b>			
.	Establece con facilidad relaciones interpersonales con los trabajadores.	36	2	100
.	El gerente posee habilidades para relacionarse con la gente y generar un buen clima de trabajo.	36	6	100
.	Responsabilidad del gerente para estimular la capacidad de los trabajadores para entender la	44	2	100
4	visión y complejidad de la empresa.			
.				
5	<b>III. Trabajo en Equipo:</b>			
.	El gerente como líder fomenta el valor del trabajo en equipo en la organización.	22	0	100
6	El gerente delega responsabilidad a sus trabajadores permitiendo su desarrollo personal,	28	6	100
.	profesional y laboral.			
.	El gerente genera un clima de comunicación seguro y confiable para que el trabajador exprese sus expectativas.	30	12	100

I t e	Porcentajes por Item y Categorías de la Escala	Escala de Medición*/		
		SA	SD	%
7	El gerente es un modelo para los trabajadores.	44	8	100
.	El gerente ayuda al trabajador a desarrollar su creatividad y capacidades.	56	4	100
8	El gerente impulsa ideas nuevas y creativas.	46	6	100
.	El gerente posee conocimiento de su entorno y lo comunica a los trabajadores.	48	4	100
9	El gerente como líder facilita el aprendizaje continuo en situaciones concretas de trabajo para el cambio.	48	4	100
1				
01	(Continuación Cuadro 1)			
1				
1	<b>IV. Cambios Organizacional:</b>			
2	La meta de la gerencia es compartir y motivar el conocimiento de sus trabajadores.	28	6	100
1	La organización se esfuerza por obtener y transmitir a sus empleados.	28	0	100
3	El gerente promueve con claridad el cambio organizacional.	58	2	100
1	El cambio organizacional está basado en iniciativas concordantes con la realidad.	40	2	100
4	La organización desarrolla capacidad (o mejora) continua para adaptarse al cambio.	34	0	100
	Para lograr el cambio organizacional la gente tiene que comprometerse responsablemente con las metas y con entrenamiento para lograrlo.	32	0	100

I t e	Porcentajes por Item y Categorías de la Escala	Escala de Medición*/		
		SA	SD	%
	Los gerentes elaboran estrategias para lograr el cambio involucrando a los trabajadores.	48	2	100
	Los líderes apoyan los objetivos de cambio de la Organización.	36	0	100
	La organización sabe gestionar la información para lograr el cambio.	46	2	100
	El proceso de cambio interno toma en cuenta el entorno y su interacción.	42	0	100
	Para lograr el proceso de cambio interno hay que impulsar la comunicación y la información	46	2	100
1				
5				
1				
6				
1				
7				
1				
8				
1				
9				
2				
0				
2				

I t e	Porcentajes por Item y Categorías de la Escala	Escala de Medición*/		
		SA	SD	%
1				
2				
2				
2				
3				
2				
4				
2				
5				

\*/ Completamente de Acuerdo (CA), Sólo de Acuerdo (SD), Indeciso (I), Sólo en Desacuerdo (SD) y Completamente en Desacuerdo (CD)

Cuadro 2

Número de Personas que Respondieron por Item en la Escala de Liderazgo por Influencia. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumaná. Año: 2011.

I t e m m	Personas por Item y Categorías de la Escala	Escala de Medición*/		
		SA	SD	P
1	<b>I. Liderazgo del Gerente:</b> Se ejerce en la organización un liderazgo por influencia basado en la comunicación.	20	3	50
2	El liderazgo por influencia del gerente permite el lograr metas y mejoras en el trabajador. El gerente como líder influencia a los demás sin necesidad de imponer su autoridad.	25 26	2 3	50 50
3	<b>II. Capacidades del Gerente:</b> Establece con facilidad relaciones interpersonales con los trabajadores.	18	1	50
4	El gerente posee habilidades para relacionarse con la gente y generar un buen clima de trabajo. Responsabilidad del gerente para estimular la capacidad de los trabajadores para entender la visión y complejidad de la empresa.	18 22	3 2	50 50
5	<b>III. Trabajo en Equipo:</b> El gerente como líder fomenta el valor del trabajo en equipo en la organización.	11	0	50
6	El gerente delega responsabilidad a sus trabajadores permitiendo su desarrollo personal,	14	3	50

I t e m	Personas por Item y Categorías de la Escala	Escala de Medición*/		
		SA	SD	P
7	profesional y laboral. El gerente genera un clima de comunicación seguro y confiable para que el trabajador exprese sus expectativas. El gerente es un modelo para los trabajadores. El gerente ayuda al trabajador a desarrollar su creatividad y capacidades.	15	6	50
8	El gerente impulsa ideas nuevas y creativas. El gerente posee conocimiento de su entorno y lo comunica a los trabajadores. El gerente como líder facilita el aprendizaje continuo en situaciones concretas de trabajo para el cambio.	22	4	50
9		28	2	50
10		23	3	50
11		24	2	50
12		24	2	50
13	(Continuación Cuadro 2)			
14	<b>IV. Cambios Organizacional:</b>			
15	La meta de la gerencia es compartir y motivar el conocimiento de sus trabajadores.	14	3	50
16	La organización se esfuerza por obtener y transmitir a sus empleados.	14	0	50
17	El gerente promueve con claridad el cambio organizacional.	29	1	50
18	El cambio organizacional esta basado en iniciativas concordantes con la realidad.	20	1	50
19	La organización desarrolla capacidad (o mejora) continua para adaptarse al cambio.	17	0	50



I t e	Personas por Item y Categorías de la Escala	Escala de Medición*/		
		SA	SD	P
	Para lograr el cambio organizacional la gente tiene que comprometerse responsablemente con las metas y con entrenamiento para lograrlo.	16	0	50
	Los gerentes elaboran estrategias para lograr el cambio involucrando a los trabajadores.	24	1	50
	Los líderes apoyan los objetivos de cambio de la Organización.	18	0	50
	La organización sabe gestionar la información para lograr el cambio.	23	1	50
	El proceso de cambio interno toma en cuenta el entorno y su interacción.	21	0	50
	Para lograr el proceso de cambio interno hay que impulsar la comunicación y la información	23	1	50
1				
5				
1				
6				
1				
7				
1				
8				
1				
9				
2				
0				

I t e	Personas por Item y Categorías de la Escala	Escala de Medición*/		
		SA	SD	P
2				
1				
2				
2				
2				
3				
2				
4				
2				
5				

\*/ Completamente de Acuerdo (CA), Sólo de Acuerdo (SD), Indeciso (I), Sólo en Desacuerdo (SD) y Completamente en Desacuerdo (CD)

Cuadro 3

Puntaje Obtenido por las Personas Entrevistadas para Medir el Liderazgo por Influencia en la Empresa: Alimentos Polar – Planta Cumaná.

Año: 2011

P	Item y Valores de la Escala de Medición: Liderazgo por Influencia <sup>a/</sup>																						T		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2		3	4
1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4														
2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5														
2	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4														
4	5	4	4	5	5	3	4	5	3	5	5														
5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5														
6	4	4	4	5	3	4	5	5	2	2	3														
7	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	3														
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4														
9	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5														
1	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4														
0	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5														
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4														
1	1	5	1	4	4	4	3	5	5	4	4														
1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5														
2	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4														
1	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4														

Item y Valores de la Escala de Medición: Liderazgo por Influencia <sup>al</sup>																										
P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	T	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	total
3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4															
1	2	3	3	5	2	5	5	2	2	3	4															
4	1	5	3	4	4	4	3	5	4	4	5															
1	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4															
5	2	2	4	4	2	3	5	4	2	2	3															
1	3	4	4	1	1	2	5	5	5	2	2															
6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5															
1	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5															
7	2	5	1	5	4	5	5	2	3	3	5															
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4															
8	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5															
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4															
9	4	5	4	5	3	5	5	3	3	4	5															
2	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4															
0	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5															
2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4															
1	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4															
2	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4															
2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2															
2	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4															
3	4	4	4	3	5	4	5	1	2	3	4															

Item y Valores de la Escala de Medición: Liderazgo por Influencia <sup>al</sup>																										
P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	T
																										total
2	4	2	1	1	2	3	4	5	2	1	4															
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5															
2	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4															
5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4															
2	3	5	1	4	5	4	5	5	5	4	5															
6	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4															
2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4															
7	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4															
2	4	3	2	5	5	4	4	5	5	4	4															
8	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4															
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5															
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5															
3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4															
0																										
3																										
1																										
3																										
2																										
3																										
3																										
3																										

Item y Valores de la Escala de Medición: Liderazgo por Influencia <sup>al</sup>																										
P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	T
										0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	otal	
4																										
3																										
5																										
3																										
6																										
3																										
7																										
3																										
8																										
3																										
9																										
4																										
0																										
4																										
1																										
4																										
2																										
4																										
3																										
4																										
4																										

Item y Valores de la Escala de Medición: Liderazgo por Influencia <sup>al</sup>																									
P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	T
										0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	total
4																									
5																									
4																									
6																									
4																									
7																									
4																									
8																									
4																									
9																									
5																									
0																									
T	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
	0	1	8	1	0	1	3	2	0	9	1	0	0	02	1	3	0	1	2	3	1	2	22	2	
	7	3	9	7	9	0	5	1	7	6	0	8	6		7	4	6	3	9	2	3	6	3	365	

El instrumento está compuesto por cinco categorías: Completamente de Acuerdo valor 5 puntos, Sólo de acuerdo valor 4 puntos, Indeciso valor 3 puntos, Sólo en Desacuerdo valor 2 puntos y Completamente en Desacuerdo valor 1 punto.

La prueba de confiabilidad de este instrumento es alta, con un coeficiente Alfa de Cronbach de casi 0.90 (0.89607) y el máximo valor posible es de 1. Calculado con el paquete estadístico: Statistica Versión 5.1





## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	LIDERAZGO POR INFLUENCIA COMO PRÁCTICA INNOVADORA PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL – PLANTA CUMANÁ. AÑO 2011.
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Andreina Narváez</b>	<b>CVLAC</b>	<b>18.777.608</b>
	<b>e-mail</b>	<b>andreinanarvaezgmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

Liderazgo por influencia.

Practica innovadora.

Cambio organizacional.

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

### Resumen (abstract):

En el contexto de las transformaciones económicas y sociales, las organizaciones están en constante búsqueda de nuevas formas de gestión que permitan mantener ventajas competitivas en el mercado de bienes y servicios. Este es el caso de Empresas Polar, que se adecua a las exigencias provenientes del entorno, emprendiendo para ello diversos programas de formación supervisaría dirigido al talento humano con el fin de desarrollar capacidades de liderazgo necesarias para emprender con éxito las funciones gerenciales que garanticen el logro de las estrategias organizacionales. De modo que esta investigación se desarrolló con el propósito determinar los elementos constitutivos implícitos en el Programa de Liderazgo por Influencia como Práctica Innovadora para el Cambio Organizacional, dentro de una de las empresas perteneciente a este grupo empresarial “Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná”, ubicada en la ciudad de Cumaná estado Sucre. La investigación llevada a cabo fue descriptiva correlacional, con un diseño de campo. La población estuvo constituida por cincuenta (50) trabajadores de nómina mensual de la empresa. Los resultados indican que se evidencia un programa basado en cuatro categorías definitorias: el Liderazgo de la Gerencia, Competencias del Gerente, Trabajo en Equipo y Cambio Organizacional; que el liderazgo por influencia forma parte de la cultura organizacional de la empresa; que existe relación entre el liderazgo por influencia y el cambio organizacional que la comunicación ocupa un lugar importante en la organización y que requiere un gerente inteligente que se acerque a la gente.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Luis R, Martínez	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	8.366.583
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
Danny Delgado	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
José Cova	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Fecha de discusión y aprobación:

Año      Mes      Día

2011	08	04
------	----	----

Lenguaje: **SPA**





UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE (VRAC N° 696/2009)".**

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrito por el Sr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado, en unánime conformidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR [Firma]

FECHA 05/08/09 HORA 5:20

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUMBELO







**AUTOR**





