

COMPETENCIAS GERENCIALES DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PARA EL LOGRO DE MAYOR PRODUCTIVIDAD EN PLANTA DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES (ABA)

Pedro H. Peña Curto,^{1*} Juan Carlos Peña Deyan²

¹ Universidad Rómulo Gallegos, Área de Ingeniería Agronómica, San Juan de los Morros, Estado Guárico, Venezuela. **e-mail:** pedrounerg2@gmail.com

² Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. UNEFA. Núcleo Aragua. Estado Aragua. Venezuela. **e-mail:** jcpdeyan@gmail.com

* Autor de correspondencia

Recibido: 01 /12 /2025; **Aceptado:** 15 /12 /2025; **Publicado:** 30 /12 /2025

RESUMEN

La nutrición, es uno de los factores que más afecta la productividad animal, provocando disminuciones. Todo el éxito que puede tener una empresa al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus compromisos sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial y del liderazgo ya que son elementos que se deben combinar para el logro de un fin en común. La investigación se plantea como objetivo evaluar las competencias gerenciales de desarrollo de liderazgo para el logro de mayor productividad en la planta de Alimento balanceados para Animales (ABA) Agrobueyca S.A. La investigación se justifica a nivel personal – académico, por constituirse en aporte al ramo laboral al cual pertenece. Para tal efecto se utilizó un tipo de investigación de campo de nivel descriptivo con apoyo documental. La población fue constituida por cuarenta (40) empleados de la empresa de Alimento Balanceados para Animales (ABA) Agrobueyca, S.A., Ubicada en Santa Cruz, Estado Aragua, la población de estudio es pequeña y homogénea, en este sentido la

muestra estuvo compuesta por la misma cantidad de individuos que la población, ya que pudo ser manejada fácilmente por el investigador la cual está constituida por 40 personas en cargos de Gerentes de Planta, producción y Jefes de Producción, Supervisores y administrativos. Se aplicó un cuestionario a los Gerentes de planta, Jefes de Producción y supervisores, como instrumento de recolección de datos, con veinte (20) ítems cerrados, aplicando la escala de Likert. La validez se realizó por juicio de experto y la confiabilidad se aplicó el coeficiente de alfa de cronbach arrojando un resultado de 0,65. De los resultados se puede concluir que los tipos y estrategias gerenciales a aplicar deben tomar en consideración el desarrollo del líder por influencia, fomento de la participación de estos y la comunicación para la planeación de estrategias que permitan la creación y función de los equipos de trabajo, y se recomienda liderazgos transformacionales, incluyentes, resonantes y flexibles relacionados con procesos no lineales de dirección.

Palabras clave: Gestión, Gestión del talento humano, liderazgo.

MANAGERIAL COMPETENCIES FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT TO ACHIEVE GREATER PRODUCTIVITY IN ANIMAL FEED PLANTS (ABA)

ABSTRACT

Nutrition is one of the factors that most affects animal productivity, causing decreases. All the success a company can achieve in reaching its

objectives and fulfilling its social commitments depends, to a great extent, on managerial performance and leadership, as these are elements that must be combined to achieve a common goal. This research aims to evaluate

managerial competencies in leadership development to achieve greater productivity at the Animal Balanced Feed Plant (ABA) of Agrobueyca S.A. The research is justified on a personal-academic level as it contributes to the professional field to which it belongs. For this purpose, a descriptive field research type with documentary support was used. The population consisted of forty (40) employees from the Animal Balanced Feed (ABA) company Agrobueyca, S.A., located in Santa Cruz, Aragua State. The study population is small and homogeneous; accordingly, the sample comprised the same number of individuals as the population, as it could be easily managed by the researcher and consisted of 40 people in positions such as Plant Managers, Production Managers, Production Chiefs, Supervisors, and administrative staff. A questionnaire was applied

to Plant Managers, Production Chiefs, and supervisors as the data collection instrument, consisting of twenty (20) closed items using the Likert scale. Validity was determined by expert judgment, and reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient, yielding a result of 0.65. From the results, it can be concluded that the types and managerial strategies to be applied must consider leader development through influence, promotion of participation, and communication for planning strategies that enable the creation and functioning of work teams. It is recommended to adopt transformational, inclusive, resonant, and flexible leadership styles related to non-linear directional processes.

Keywords: Management, Human talent management, leadership.

INTRODUCCIÓN

Los diferentes niveles gerenciales de cualquier empresa, debe ofrecer una ubicación global y las evaluaciones que serán tomadas en un entorno de negocios, caracterizado por una creciente capacidad, complejidad e incertidumbre. El patrón habitual de las empresas es de carácter jerárquico, sistematizado y exacto, estándar que debería ser evaluado y reestructurado para abrirle caminos a los nuevos patrones o modelos de organizaciones flexibles, dándole amplitud en el campo operativo, enfatizando el papel del liderazgo necesario para llevar con éxito las acciones. Estas nuevas disposiciones han conllevado, entre otros aspectos del liderazgo y la gestión del talento humano, que durante los últimos años resurja del pensamiento estratégico, cuyos efectos repercuten en los ámbitos empresarial y laboral.

La manera de abordar la gestión es incluir aspectos estratégicos en la toma de decisiones gerenciales. Actualmente,

surgen opiniones dentro de nuevas directrices mundiales que rodean las empresas u organizaciones y los actuales roles donde deben desenvolver los altos gerentes frente a sus promulgaciones fundamentales. En efecto, Rodríguez (2014), expresa que las tendencias en la gestión del capital humano están cambiando, en gran medida por la incorporación de las nuevas tecnologías y de hábitos que permiten el mejor desempeño de los empleados.

El liderazgo fundamental e integral que debe existir en una gerencia empresarial, debe estar presente en cualquier situación o acontecimiento, consciente de la alta compromiso que tiene en el proceso como organizador de estrategias, gerente de opiniones y empoderado de capacidades en sus colaboradores directos e indirectos respecto a la posible tónica de cambios que se presentarán en el mediano y largo plazo. En este sentido, la tarea fundamental consiste en transformar el

paradigma que poseen los gerentes y/o líderes empresariales dominado por la falta o ausencias de ideas sustentables que garanticen su permanencia ante un entorno versátil, identificando el perfil solicitado en la gente y la orientación de los mismos, para así canalizar las energías hacia hábitos de efectividad que generen aumento en la productividad de los procesos en la empresa y mejorando la comunicación en la organización en todos los niveles, esto traerá como consecuencia la mejoría gradual de los resultados y mantenimiento de las marcas en el mercado.

Una de las metas fundamentales de las organizaciones empresariales de Venezuela en la actualidad radica en abarcar una posición preponderante en el mercado en el cual se desenvuelven, el poder conquistar espacios y tratar de permanecer en un lugar reconocido, lo cual no es posible si no se logra desarrollar el capital humano que las conforman.

En tal sentido, el modelo gerencial tradicional venezolano se ha caracterizado por ser riguroso, de tipo piramidal y ajustado en el poder, con una posición rígida en la toma de decisiones que ahorca la visión creativa e innovadora, la motivación, la actitud de responsabilidad, compromiso y la responsabilidad hacia las exigencias del mercado (Borghino, 1998). Sin embargo, se puede considerar que los miembros que integran las organizaciones están percibiendo que las empresas exitosas se caracterizan por apoyarse en un nuevo humanismo dirigido al talento humano, en donde la toma de decisiones sea

irradiada por los equipos que conforman a la organización (Llano, 1997).

La gerencia actual se caracteriza por dirigir, administrar y fiscalizar recursos por intermedio de un equipo de trabajo eficaz, propone entregar más poder, confianza y responsabilidad a sus copartícipes o subordinados. La calidad total y la preparación para la creación se pueden denotar en organizaciones donde los gerentes o líderes son capaces de crear una unidad de trabajo dinámico, que se identifique fácilmente con la visión y misión de la empresa, que sean proactivos y preparados de generar valor. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Las empresas, tanto públicas como privadas han visto la necesidad de efectuar transformaciones, originado por el proceso de la globalización, involucrando la revisión de la misión institucional, la implantación de valores y creación de una cultura de servicio en sus empleados que repercute favorablemente en su entorno, así como, la implementación de acciones estratégicas para lograr el éxito, en conjunto con actividades diseñadas para lograr brindarle a empleados una mayor satisfacción en su área laboral.

En ese orden de ideas, David (2013) indica que para que una gerencia sea estratégica, la empresa debe tratar de llevar a cabo gestiones que obtengan beneficios de las fortalezas internas, aprovechen las oportunidades externas, aminoren las debilidades internas, para

reducir el impacto de las amenazas externas, en este proceso radica el atributo de las estrategias gerenciales. Igualmente, para sobrevivir en el indeliberado de la dinámica actual. Es por ello, que las compañías o empresas de todo tipo y dimensión deben estar dispuestas para identificar la necesidad de transformación e innovación, así como su capacidad de adaptación a ellos. Así mismo, el gran reto actual de la dirección y gestión del talento humano radica en crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el recurso humano, de esta manera el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Esta afirmación es especialmente cierta con respecto a las estrategias gerenciales, porque básicamente según David (2013), en la actualidad existe una mayor conciencia de la importancia de su ejecución. Además, en la ejecución de los diferentes tipos existentes, sean integrativas, intensivas, de diversificación, entre otras, se requiere de un equipo de trabajo orientado al logro de las metas, así como de los recursos exigidos para alcanzar los propósitos de las mismas. En este sentido, la estrategia gerencial para la conformación de equipos constituye un paso adelantado que permite a una empresa ya sea industrial, comercial, alimenticia, de mercancías, educativa, entre otras, ser proactiva en vez de reactiva en la evolución a su futuro. Es racional suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia y habilidad de una

organización sean mucho mayores cuando esta concuerde con la estructura planteada para su aplicación. En consecuencia, conforme esta cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.

Es por esto, que en el contexto en el que se desenvuelven actualmente las empresas, lo único constante es el cambio; la tecnología, la competencia mundial, las regulaciones y nuevas leyes gubernamentales, la situación política, económica y social, aunado a los cambios demográficos mundiales ha desencadenado el surgimiento de nuevos tipos de organizaciones que salen de lo conocido en el mundo gerencial hasta hace algunos años, al igual que la enfermedad del coronavirus (COVID-19) que originó un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas.

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

El sector agroalimentario en general se ha visto impactado de manera particular por estos cambios en lo que respecta a regulaciones de precios (tarifas reguladas, establecimiento de precios

máximos a los productos aunque la materia prima y otros insumos de producción no se encuentren regulados), regulación de oferta (regulaciones en las licencias de importación, asignación de divisas a tasa oficial, entre otros), regulaciones laborales (Inamovilidad, regulación de las condiciones de trabajo, sindicatos y limitaciones en la jornada laboral) e intervención directa del estado en empresas del sector privado (trámites y permisos, expropiaciones, nacionalizaciones, preferencia por las cooperativas de parte del Estado, administración de concesiones, constantes auditorias y fijación de multas); lo que ha obligado a las empresas de este sector a aplicar estrategias como la innovación, mejora de procesos, mejoras en la comunicación y en el clima laboral que le permitan flexibilizar sus estructuras y adaptarse a los cambios reinantes en el entorno en el que se desenvuelven.

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

situaciones, sin desmejorar el clima organizacional.

Sin embargo, el Gerente líder en nuestro País, está descrito como ingenioso y con facilidad para adaptarse a los cambios existentes; en las organizaciones es muy recurrente que se cuente con directivos excelentes, exitosos en sus áreas de trabajo, pero que no responden ante una amenaza externa como un solo ente, sino como una parcialidad y esto hace que sea muy difícil para la organización el poder responder a tiempo y con costos competitivos a las exigencias del entorno. De allí, cada día se van acumulando distanciamientos, competencias internas por la asignación de recursos, mando, autoridad, dominancia, entre otros; que, en vez de mejorar la organización como un todo, la llevan a ser menos competitiva; aunado a la falta de identidad de los líderes con la empresa se genera desmotivación al grupo de trabajo, al no tener claras las metas y objetivos de la organización no infunden confianza al personal. Lo que se traduce en constante movimiento, personal que labora por un sueldo sin generar ningún valor a la compañía, incremento en los problemas sindicales, reducción de productividad, incremento de conflictos internos y disminución de la calidad del producto, causando un impacto directo en la rentabilidad y por ende en el posicionamiento del negocio.

Desde esta mirada, las transformaciones respecto al capital humano, trae consigo la interacción de diversos factores que coexisten en el ambiente laboral y que influyen directamente en el clima organizacional. El líder juega un papel muy importante en la mitigación de la

influencia de estos factores mediante la comunicación, formación de los colaboradores para enfrentar las nuevas situaciones, planificación, el fortalecimiento de los valores y la cultura corporativa, la visión, alineación y la mentalidad de equipos de alto desempeño. Por ende, resulta notorio que el liderazgo ha sido estudiado durante muchos años y las teorías que emergen se enfocan más hacia el gerente, trabajador y empresa. También, conviene resaltar que posteriormente surgieron nuevos modelos de liderazgo como las teorías transaccionales y el liderazgo empresarial transformacional, entre otros.

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

Por su parte, existen diversas tipologías de liderazgo en las empresas, en este aspecto, se recalca el liderazgo integral empresarial, ejercido a través del proceso de comunicación para la consecución de los objetivos que conduzcan a la competitividad empresarial y que debe tener en cuenta ciertos aspectos. Al respecto, Ruiz (2008), acota: "la disciplina con la misión, lo que supone adaptarse a los cambios para no perder el compás en la competitividad del sector, y nunca cerrar

la ventana a la innovación ideológica y tecnológica".

En consecuencia, para mantener el liderazgo integral empresarial es importante que los gerentes contribuyan a cumplir la misión de la organización, manteniendo el compromiso, la identidad y la capacidad de ajustarse a los cambios. El liderazgo integral empresarial ejercido en distintas empresas u organizaciones del mundo, constituye un proceso gerencial que contribuye a la puesta en práctica de aptitudes, conocimientos o habilidades personales, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos organizacionales, y cumplir con el reto organizacional.

Fundamentalmente lo que se requiere de un buen gerente es la medida de la validez y el empuje que éste tenga para lograr las metas de la organización, así como también su eficiencia y su eficacia. Es la aptitud que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos organizacionales con el fin de hacerlo bien y la capacidad para determinar los objetivos apropiados. Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente infructífero no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones.

De allí, que la actual investigación pretendió evaluar el desarrollo del liderazgo en el logro de mayor productividad en la empresa de Alimentos balanceados para Animales (ABA) Agrobueyca S.A, ubicada en la Avenida No. 3, Zona Industrial Santa Cruz, Parcela No. A-0006, municipio José

Ángel Lamas, del estado Aragua-Venezuela, considerando los siguientes objetivos específicos: i) Diagnosticar el estilo de liderazgo predominante en la Planta productora de Alimentos Balanceados para Animales ii) Enumerar los factores que inciden en la productividad en la Planta de Alimentos Balanceados para Animales; iii) Describir los elementos del liderazgo gerencial integral en la Planta de Alimentos Balanceados para Animales; y iv) Valorar el desarrollo del liderazgo gerencial integral en la Planta de Alimentos Balanceados para Animales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Desde el punto de vista metodológico, la investigación dada sus características y atendiendo a sus objetivos, se ubica en una investigación de tipo evaluativa con carácter descriptivo y diseño de investigación de campo, por cuanto se analiza el perfil actual predominante de liderazgo en la organización, y se compara con el perfil del líder integral acorde a los requerimientos cambiantes del entorno, a fin de identificar mejoras y presentar propuesta estratégica de formación de competencias.

Tomando en consideración lo expuesto la metodología que guio la investigación, se orientó por el paradigma positivista, también denominado empirista o cuantitativo; así lo destaca Martínez (2011), quien sostiene que este parte del valor de estudiar los fenómenos naturales observables, con datos empíricos, objetivos y cuantitativos, recogidos a través de procedimientos de medición muy elaborados y con diseños de investigación controlados que permiten generalizar las conclusiones.

Este sentido, la cuantificación se realizó mediante el procesamiento estadístico de los datos que en su análisis permitirán determinar procesos y resultados. al pretender obtener un conocimiento relativo de las variables de estudio a partir de la percepción de la realidad observable empleando métodos, técnicas y teorías para obtener datos pertinentes al objeto de investigación, que en su cuantificación y análisis permitirán determinar la naturaleza del problema a fin de generar respuestas validas, para responder así, a las interrogantes planteadas.

Fases o procedimientos de la Investigación

Los procedimientos para llevar a cabo el estudio, también son llamados fases de la investigación. Seguidamente se explica este aspecto:

Primera fase: Indagación Bibliográfica. A los fines de definir el problema se cumplió con la indagación de los antecedentes y revisión de la literatura en fuentes primarias, secundarias y terciarias, para lo cual se examinaron libros, documentos legales, informes, prensa, revistas, folletos, entre otros.

Segunda fase: Determinación del problema, pregunta de investigación y los objetivos. A tal efecto, se delimitó el tema tal como se presentó en la unidad correspondiente. Selección de los antecedentes de la investigación, elaboración y desarrollo de los aspectos que contempla el marco teórico De allí se tomaron las bases para determinar el tipo de investigación, y seguidamente se elaboró el cuadro de operacionalización

de variables, que dio inicio al desarrollo de la siguiente fase.

Tercera Fase: Se elaboró el contexto metodológico, en el cual correspondió a la selección de la población y muestra, la técnica y recolección de datos que se utilizó, se determinó la validez y confiabilidad, de acuerdo al tipo de investigación, y luego la muestra.

Cuarta fase: Análisis de los Resultados. Esta fase se llevó a cabo una vez aplicados los instrumentos. La información que se obtenga fue procesada, codificada, analizada e interpretada y se representaron gráficamente bajo el concepto de barras, en la cual se visualizó las tendencias estadísticas.

Quinta fase: se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones aportadas por el investigador, sujetas al análisis crítico y sistemático de los resultados arrojados en la fase anterior, y considerando las variables en estudio.

El universo o población de estudio estuvo conformada por los empleados de la Planta de Alimento balanceados para Animales (ABA) AGROBUEYCA S.A, ubicada en Santa cruz, Municipio José Ángel Lamas, estado Aragua, los cuales constituyen un total de 40 empleados, los cuales están divididos de la siguiente manera: 1 presidente, 1 asistentes a la presidencia, 1 vicepresidente, 1 administrador, 1 asistente administrativo, 11 gerentes, 24 supervisores.

El procesamiento de la información obtenida por la aplicación del instrumento, se realizó a través del análisis estadístico descriptivo para cada variable, este análisis consistió en la distribución de frecuencias relativas (porcentajes), los cuales fueron representados gráficamente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis e interpretación de los resultados

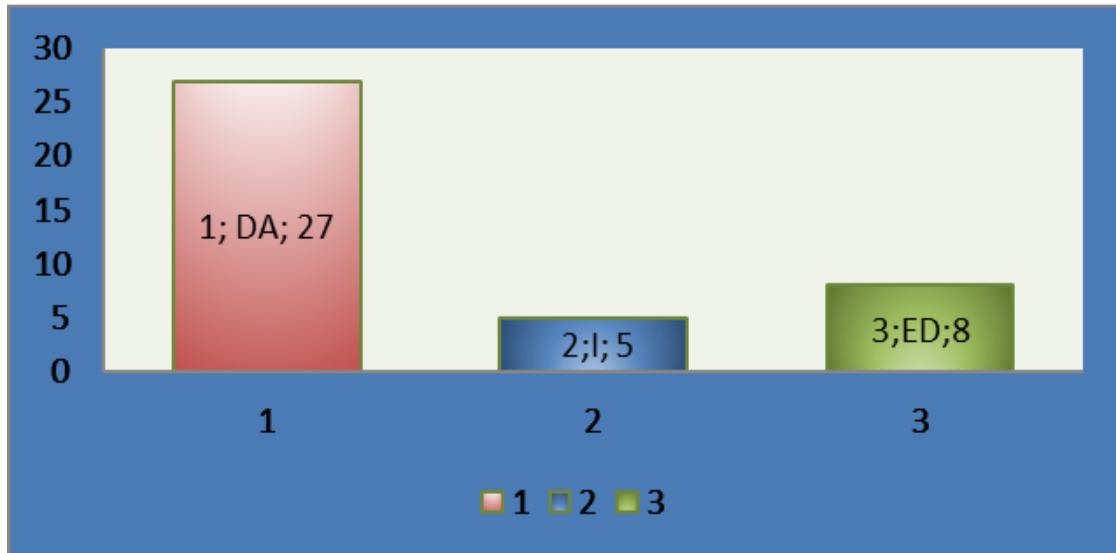
Se totalizaron las respuestas obtenidas según las alternativas presentadas en el cuestionario a las unidades de investigación conformadas por cuarenta (40) empleados de la Empresa Agrobueyca S.A ubicada en la zona industrial de Santa Cruz, estado Aragua, seguidamente la data obtenida se trasladó a una tabla de distribución de frecuencia donde se esbozaron las alternativas presentadas y los resultados obtenidos en valores absolutos y relativos adicionalmente se presentaron los resultados en un gráfico de barras, permitiendo así realizar el análisis de los resultados y establecer la relación con los objetivos de la investigación cuyo cumplimiento fue determinante para la viabilidad de la evaluación propuesta.

Ítem 1.- Considera usted la necesidad de un plan estratégico estructurado para el desarrollo de competencias (Cuadro 1, Figura 1).

Cuadro 1. Necesidad de un plan estratégico estructurado para el desarrollo de competencias

ALTERNATIVA	N° DE PERSONAS	PORCENTAJES%
1.-De Acuerdo (DA)	27	67,5
2.-Indeciso (I)	5	12,5
3.-En desacuerdo (ED)	8	20
TOTAL	40	100

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 1.** Necesidad de un plan estratégico estructurado para el Desarrollo de competencias

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar este resultado se observa que un 67,5% en promedio de la población encuestada, están de acuerdo que existe la necesidad de un plan estratégico estructurado para el desarrollo de competencias, siendo ello relevante para la investigación.

Una buena planificación es una destreza gerencial, con esta herramienta se pueden alcanzar grandes frutos; esta última va de la mano con la toma de decisiones, ya que, si un buen gerente es

hábil al comunicarse, sabrá delegar y repartir las labores a los respectivos equipos de trabajo.

Entonces, se puede deducir, que en la planta de alimento objeto de estudio, no delega de manera correcta, y solo los empleados ejecutan órdenes, no dándole oportunidad a estos de expresar sus ideas para que elaboran dichas propuestas; lo que debilita la gestión de la gerencia, por ende, sus acciones y sus estrategias no son las más acertadas e

innovadoras en cuanto a la administración.

De acuerdo a lo anterior, establece David (2013) la gerencia estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”, concepto que no encaja en la totalidad con la empresa en estudio, ya que la planeación es necesario para el desarrollo de competencias.

Siendo ésta, parte fundamental en el manejo estratégico, y al no comunicarse los objetivos, planes y proyectos para que estos sean elaborados en equipo, desaparece por completo esta herramienta.

Ítem 2.- Se requieren diseños de estrategias para la formación de líderes integrales en busca de mayor productividad (Cuadro 2, Figura 2).

Cuadro 2. Diseño de estrategias para la formación de líderes integrales

ALTERNATIVA	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJES%
1.-De Acuerdo (DA)	36	90
2.- Indeciso (I)	2	5
3.- En desacuerdo (ED)	2	5
TOTAL	40	100

Fuente: Elaboración propia.

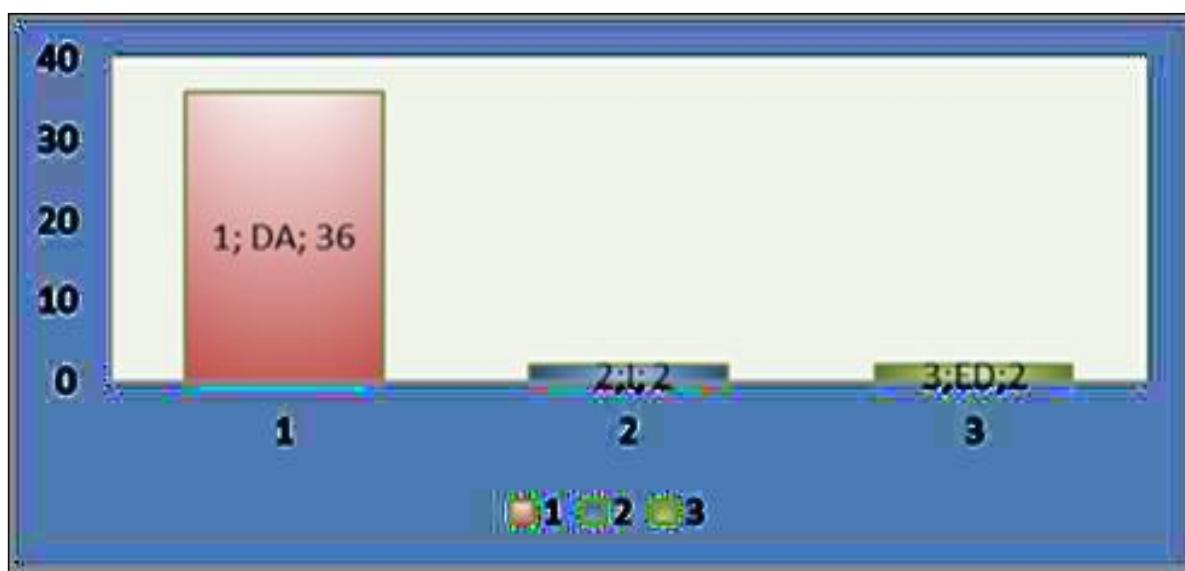


Figura 2. Diseño de estrategias para la formación de líderes integrales.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico precedente un 90% de la muestra consideran que se requieren diferentes opciones de destrezas y habilidades para promover el

desarrollo y formación de líderes dirigentes en busca de mayor productividad, siendo esta afirmación muy importante para las conclusiones del presente trabajo, por ser el liderazgo unas de las variables de mayor peso en la conducción gerencial, que coadyuve al logro de productividad en la organización empresarial. En este sentido, Ayoub (2011), expresa:

“El líder transformador busca elevar el nivel de conciencia del seguidor sobre la importancia y valor de alcanzar las metas planteadas y la forma de lograrlo: motivar para que vayan más allá de sus expectativas y por encima de sus propios intereses a favor del grupo, de la organización o del país. (p. 64).”

En concordancia con lo citado, el liderazgo transformador-integrador se enfoca en que el líder apoya y motiva a los empleados a lograr las metas propuestas, incluso por encima de las expectativas, dado que el recurso humano siente satisfacción laboral, está más identificado y comprometido con la organización; por tanto, aumenta su desempeño.

Es por ello, que los líderes dirigentes deben establecer programas formativos y motivacionales dirigidos a los trabajadores, teniendo presente que el perfil de firmeza y liderazgo organizacional constituyen elementos clave para el éxito de las empresas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El entorno actual en que se dilucidan las organizaciones y las empresas está lleno de constantes cambios, en su mayoría la

toma de decisiones se ve afectada por la imprecisión que se convierte en el elemento reinante, lo que ha obligado a llevar a cabo cambios de paradigmas en lo que respecta a la importancia que se da al liderazgo y al capital humano dentro de los procesos, buscando la formación de equipos de alto desempeño, alineados totalmente con las metas de la organización, con la flexibilidad requerida para adaptarse a los procesos de cambio y que fomenten un clima laboral satisfactorio.

En relación a los modos de dirección y liderazgo, es conveniente hacer referencia a lo que sostienen Mcshane y Glinow (2010), que obedecen del entorno y del escenario, dado que el gerente-líder afronta el desafío cotidiano de desarrollar habilidades y destrezas para trasladar el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección, amplitud y espacio, Una empresa exitosa requiere de una dirección que coordine a su personal y líderes capaces de motivar.

En efecto, los buenos gerentes-líderes saben adaptar y ajustar sus cualidades a la situación inmediata, lo que significa una perspectiva de contingencia que tiene un enfoque verificador que se ocupa de gestionar a los empleados y no de dirigirlos hacia el futuro. Esto solo se logra mediante el predominio y el liderazgo del supervisor como catalizador fundamental de cambios, es por ello que el mismo debe contar con un perfil adecuado con capacidades claves desarrolladas que involucren aquellas que van más allá de los conocimientos técnicos, y que contribuyan de manera positiva en la productividad de la empresa y le permitan ser parte de la planeación

estratégica para sobrellevar la crisis, estas competencias han sido desarrolladas en el enfoque utilizado en esta investigación.

De hecho, la crisis y la incertidumbre actual en el país han impactado de manera negativa en el sector empresarial, ocasionando cambios en el mercado y, en la manera de hacer negocios. Indudablemente, en los últimos años en el país se ha observado el surgimiento de nuevos entornos económicos, influenciados por los constantes cambios organizacionales, que se imponen a las mismas exigiendo que se adapten a las nuevas realidades, lo que implica un liderazgo innovador para que las empresas permanezcan en el mercado y que además se mejoren los rasgos del liderazgo actual.

En cuanto al primer objetivo específico, que consistió en: *“Diagnosticar el estilo de liderazgo predominante en la Planta productora de Alimentos Balanceados para Animales (ABA) Agrobueyca S.A, ubicada en la Avenida No. 3, Zona Industrial Santa Cruz, Parcela No. A-0006, Municipio José Ángel Lamas del Estado Aragua-Venezuela.”*, se encontró que los superiores tienen capacidad analítica, adaptabilidad, seguridad en sí mismo, habilidades administrativas, las cuales presentan debilidades y requieren mejorar porque impactan de manera negativa en la que afectan la motivación laboral, el desempeño, el clima laboral y la productividad de la empresa.

Los elementos del liderazgo como la comunicación, el compromiso, la imagen y la participación no forman parte de un tipo específico de liderazgo, por lo que se

requiere el enfoque en dos o más tipos o modelos. Los resultados obtenidos evidenciaron que la Planta de Alimentos Balanceados para animales (ABA) Agrobueyca S.A, no tienen un gerente líder que contribuya a mantener la comunicación bilateral entre superiores y subordinados, que los empleados sean partícipes de los procesos de cambio en la organización, que mantenga y cree compromiso en la organización.

En cuanto a la comunicación, de acuerdo con Villalba (2014), los líderes transformacionales deben concebir la comunicación como un compromiso inherente a su cargo, tomar en cuenta el impacto comunicacional de su misión informativa, lograr una disertación unificada para evitar conflictos internos, y centrarse en la transmisión de información en los asuntos operativos.

En relación a los estilos de liderazgo, es conveniente hacer referencia a lo que sostienen Salovey y Mayer (1990), que dependen de la situación, dado que el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud.

En efecto, los buenos líderes saben adaptar sus estilos a la situación inmediata, donde entra la inteligencia emocional funge como la capacidad de gestionar las emociones y los sentimientos propios y ajenos, de discernir tales sentimientos y de emplear esta información para corresponderla con acciones precisas. Los sentimientos movilizan al sujeto, por eso la inteligencia emocional es un rasgo clave del líder resonante, lo que significa una

perspectiva de contingencia que tiene un enfoque de autodesarrollo delegando tareas y creando espacios de acción y comunicación para que las otras personas se sientan útiles y valoradas.

En los rasgos del liderazgo, caracterizados por Barahona (2011), el líder de cambio, garantiza el logro de los siguientes objetivos: • Mejoras en el clima organizacional por comunicación eficaz con los supervisados, escucha activa, empatía y demás competencias relacionales.

- Toma de decisiones acertadas en ambientes de indecisión.
- Fomento del mejoramiento continuo de los procesos lo que impacta en la productividad e involucramiento del personal en proyectos vitales para la organización.
- Mayor simbiosis en los equipos de trabajo apoyados en la empatía y habilidades sociales.

Con relación al segundo objetivo específico, que consistió en *“Enumerar los factores que inciden en la productividad en la Planta de Alimentos Balanceados para Animales (ABA). Agrobueyca S.A, ubicada en Santa Cruz, Municipio José Ángel Lamas del Estado Aragua”*, se evidenció que los estilos de liderazgo presentes son: restrictivo, autoritario y autócrata y totalitario, y estos factores influyen en la productividad, porque no se promueve el cambio con respecto a la mejora de procesos de formación de personal, no se motiva de manera efectiva a los trabajadores en situaciones de mucho estrés, los superiores no contribuyen con la formación de los subordinados, los

superiores mantienen el control y dan órdenes a su personal.

De acuerdo a los resultados hay ausencia de un liderazgo, además tienen muy poco conocimiento. En contraste, el liderazgo transformador y resonante estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Esta es la reflexión por la cual Bass, (1985), considera este estilo de liderazgo transformador por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Cabe destacar, la importancia de diseñar estrategias de Liderazgo empresarial y transformacional como herramienta en la gestión de la organización, estructurado para el perfeccionamiento de competencias, la medición y retroalimentación constante del mismo, permite a las empresas evidenciar cuales son las brechas de sus líderes en la parte actitudinal, operativa, estratégica y establecer así planes de acción efectivos para el cierre de las mismas.

Con relación a ello, es importante la participación, ya que permite utilizar las habilidades y capacidades individuales para ayudar al equipo a tener éxito. Mediante la participación, el equipo se beneficia de los talentos y habilidades de todos sus miembros, se valoran las diferencias individuales apreciando la forma en que cada uno, de acuerdo con sus preferencias, puede contribuir al

logro de los objetivos, se alienta la contribución de cada uno para lograr cumplir con el propósito.

Al “*Describir los elementos del liderazgo gerencial integral en la Planta de Alimentos Balanceados para Animales (ABA), Agrobueyca S.A, ubicada en Santa Cruz, Municipio José Ángel Lamas del Estado Aragua*”, como tercer objetivo específico, se encontró que no existe un único patrón que pueda contener los elementos necesarios para plantear un tipo o modelo de liderazgo que funcione de manera efectiva para dicha compañía.

Los elementos del liderazgo como la comunicación, confianza, comprensión, compromiso, entusiasmo, la imagen y la participación no forman parte del modelo específico de liderazgo, no posee una alta gerencia líder, transformadora, resonante e integradora que contribuya a mantener la comunicación bilateral entre superiores y subordinados, que los empleados sean partícipes de los procesos de cambio en la organización, que mantenga y cree compromiso en la organización, ya que en conversaciones a la hora de aplicar el instrumento se pudo notar que en sus acciones gerenciales como planificación, organización y control nunca estuvieron de su interés, la mayoría, manifestaron que nunca planifican los objetivos y metas para considerar el impacto de la comunidad, lo que implica que esta situación pone de manifiesto el poco interés por llevar una buena gestión en sus actividades.

En consecuencia, el impulso de capacidades y elementos transformadores son claves en el líder

resonante, empresarial y actual permitirá la mejora en la toma de decisiones acertadas ante los requerimientos cada vez más dinámicos del entorno, fortaleciendo el clima organizacional, la capacidad de crear, innovar, empoderado y adaptarse al cambio.

También, es relevante que la empresa objeto de estudio se enfoque en tener capacidad de enseñanza y capacitación permanente, aplicar acciones para la gestión del conocimiento y de la información, de tal manera que cada integrante de la organización participe plenamente de los propósitos y conocimientos de la empresa como un todo, creación de grupos de participación y liderazgo generativo.

Finalmente, como valor agregado de la investigación, está el cuarto objetivo, basado en “*Valorar el desarrollo del liderazgo gerencial integral en la Planta de Alimentos Balanceados para Animales (ABA), Agrobueyca S.A, ubicada en Santa Cruz, Municipio José Ángel Lamas del Estado Aragua*”, se obtuvo que dentro de la evaluación no se ejecuta un desarrollo del liderazgo gerencial y por ende afecta el buen desenvolvimiento del desempeño laboral la actitud cooperativa generando dificultades para conformar el trabajo en equipo el cual no prevalece ya que en el ambiente laboral no se fomenta entre los trabajadores al igual no hay motivación para realizar este tipo de actividades en la organización.

El liderazgo gerencial de una organización es la pieza estructural de la coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común, permitiendo visualizar el futuro e

identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de la misma logrando así el éxito institucional; pero todo éxito depende primordialmente del clima organizacional y el desempeño laboral, el cual es un aspecto determinante para el desarrollo productivo de las organizaciones, que al no tener un buen uso del mismo, puede afectar la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal en todos sus niveles.

Debe considerarse siempre los entornos culturales, formativos y las coyunturas de la organización; por este caso los gerentes, líderes y supervisores están llamados a construir un clima laboral que propicie el logro de los objetivos reconocidos y deseados al emplear sus conocimientos de la realidad organizacional, y dándole cavidad al conocimiento de las creencias y opiniones de sus colaboradores o personal aguas abajo.

Por otra parte, es necesario que las direcciones gerenciales tomen conciencia de que las mejoras en las organizaciones deben diseñarse e implementarse bajo un enfoque que considere tanto las condiciones del ambiente laboral, como la forma en que cada individuo organiza la información obtenida como resultado de su interacción con ese ambiente y también tomar en consideración el fortalecimiento del liderazgo por influencia, el fomento de la participación de los líderes y la comunicación para el diseño de Estrategias efectivas que garanticen el incremento de la productividad.

De la investigación realizada se pudo evidenciar la figura de factores favorables y desfavorables que incurren en la cabida competitiva y la productividad de las empresas en el entorno actual, así mismo se determinaron las capacidades y habilidades necesarias que debe reunir el líder que lleva la tarea de dirigir las operaciones para la producción de alimentos Balanceados para Animales (ABA).

RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación, y de acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda a la organización objeto de estudio lo siguiente:

1. Se recomienda a la empresa objeto de estudio, adecuar su modelo de negocio, modos de gerencia y liderazgo y ello se puede lograr a través del estudio objetivo de las características, debilidades, fortalezas, virtudes, amenazas y situaciones que se les presenta en el día a día.
2. Liderazgos transformacionales, incluyentes, resonantes y flexibles relacionados con procesos no lineales de dirección. Este debe incluir algún sistema de retroalimentación, evaluación, reconocimiento de los éxitos y apoya a las iniciativas.
3. Cambio de formas gerenciales autocráticas, autoritarias, jerárquicas basados en el control a estilos participativos, que fomenten la iniciativa, la inteligencia emocional, resonancia, sentido de pertenencia, creatividad y clima laboral saludable. • Participación activa del líder en la toma de decisiones, lo cual se traduce en aumento de la responsabilidad

- compartida (*Empowerment* o empoderamiento).
4. Implementación de programas de capacitación orientados al desarrollo de capacidades y formación del personal, utilizando herramientas como *mentoring*, *coaching* gerencial entre otros.
 5. Mejorar la comunicación de tal modo que sea efectiva.
 6. Desarrollo del trabajo en equipo basado en el compromiso y cooperación del grupo en un amplio horizonte temporal buscando la mejor adecuación entre la persona y el puesto de trabajo.
 7. Aplicar programas de motivación e incentivos para los miembros de la empresa.
 8. Aplicar herramientas para mediar y evaluar el desempeño organizacional mediante indicadores de gestión.
 9. Brindar confianza a los colaboradores, en función a la ejecución de sus tareas. Buscar oportunidades en donde los colaboradores se proporcionen dirección y apoyo entre sí.
 10. Mejorar la organización para promover el aprendizaje continuo.
 11. Dar a conocer a los trabajadores los valores, metas y objetivos de la organización, ya que esto es una de las tareas fundamentales para ejercer un buen liderazgo dentro de la organización.
- Polar. Argentina.
- Amat, H. (2007). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. España. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Avolio, B, y Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Ayoub, José (2011). *Estilos de Liderazgo y su eficacia en la Administración Pública Mexicana*. Mind Garden, INC. Usa.
- Arbeláez, John; Serna, Humberto; Días, Alejandro (2014). *Modelos Gerenciales. Un marco conceptual*. Primera Edición. Fondo Editorial María Cano. Colombia.
- Adams, J. Y Yoder, J.D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex.
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa. México.
- Alvarado Acuña, L, Varas Parra, M, y Sánchez Troncoso, L (2017). *Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales*. Revista de la construcción.
- Avellan M.; Márquez L. (2008). *Debates IESA*. Volumen XIII. Número 1. Enero – Marzo. p. 62. Caracas, Venezuela.
- Arnold, John y Randall, Ray (2012) *Psicología del Trabajo*. 5a Edición. Editorial Pearson Educación, México.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas. Editorial Consultores Asociados BL
- Barahona, H., Cabrera, D.R.R. y Torres, U.E. (2011). *Los líderes en el siglo XXI. Entramado*. Vol. 7 (nº2), pág.86-97. 127
- Barrios., D (2009), *Tesis de Grado “Diseño Organizacional bajo un Enfoque Sistémico para unidades Empresariales Agroindustriales”*, Maestría en Ingeniería Administrativa Escuela de Ingeniería de la Organización, Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia,

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M (2008). *Comportamiento Organizacional*. Primera Edición. Editorial Granica. Argentina.
- Alles, M. (2007). *El Rol del jefe*. Primera Edición. Editorial Granica, Empresas

- Sede Medellín.
- Bennis, W; Spreitzer y Cummings. (2006). *Las claves del Liderazgo*. Barcelona. Editorial Deusto.
- Bennis, W. (1999). "El fin del Liderazgo" Organizational Dynamics, 28 (1), 71-80. Los Ángeles California.
- Bermúdez, L. (2013). *El lenguaje oral y escrito, sus trastornos o problemas*. Sultana del Lago editores, Zulia, Venezuela.
- Borghino, M. (1998). *El Nuevo Paradigma del Liderazgo*. México. Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.
- Bravo K. (2018). "Gestión Del Talento Humano y La Estrategia Gerencial en la Dirección De Servicios Administrativos De La Alcaldía Bolivariana Del Municipio ACHAGUAS.", Trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional. Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Vicerrectorado De Planificación Y Desarrollo Regional Coordinación De Postgrado Unellez- Vpdr- Apure.
- Busot J.A. (1990). *Prueba luz: Una teoría y un Instrumento para los Procesos de Selección y Orientación Profesional*. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- Cabrera, C. (2015). *Gerencia y sus Tipos*. Segunda Editorial. Argentina.
- Cardona P. (2008) *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. McGraw – Hill Madrid.
- Carrión, José (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción*. ESIC Editorial. España
- Chinguel, H. (2014). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Enfoque de la Gerencia Moderna*. Instituto de los Andes. Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría general de la administración*, Mc. Graw- Hill. México
- David, F. (2013) *Conceptos de administración estratégica*, editorial Pearson,
- novena edición. 128
- Daft R, (2004), *Administración*. Sexta edición editorial Thomson.
- Dell'ordine J. (2007), *Estrategias aplicadas al aprendizaje*. Revista en Ciencias Empresariales y Ambientales, Nº 2, 2007.
- De La Garza, Ruiz y Hernández (2013). *Correlación entre la motivación y el líder para el clima organizacional*. México.
- Del canto, Ero (2014), *La gestión del capital humano en los gobiernos locales: Aproximación a un modelo*. 1era. Edición. Editorial IPAPEDI. Valencia, Venezuela.
- Diccionario de la Lengua Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Vigesimotercera Edición. 2014. Real Academia Española. Edición Del. Tricentenario.18 páginas.
- Domínguez, J. (2013). *Planificación de Recursos Humanos y Estrategia Empresarial con el uso de la tecnología*. Unefa. Caracas.
- Duran, Sonia Ethel. (2017). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano*. Universidad de los Andes Colombia. Colombia.
- Drucker, P. (2004). *Qué hace eficaz a un ejecutivo*. Harvard Business School Publishing Corporation. México.
- Escalona K. (2017), en su tesis de grado titulada "El liderazgo en empresas del sector comercio y servicio. Elementos para un modelo", Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo dirección de estudios de Postgrado Maestría En Administración De Empresas Mención Gerencia Campus Bárbula. Valencia-Venezuela
- Francés, A. (2008). *Compromiso Social: gerencia para el siglo XXI*. Ediciones IESA.Caracas, Venezuela.
- Ferreira, L. (2002). *La Gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso*

- empresarial. Universidad de los Andes Colombia. Colombia.
- Fuentes, J. *Guía para la Elaboración de un Anteproyecto de Grado*. Cátedra Seguridad Social Integral. UNEFA.
- González, K. (2015). *Gerencia y sus tipos*. México.
- Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James (2001). *Las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. Chile. 129
- Hambrick D y Fredrickson J (2001) *Administración estratégica*. Editorial Thomson.
- Hernández, R; Fernández, C.; Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Henríquez, E. (2012). *Vinculación entre Sistema de Información de Recursos Humanos y la Empresa*. Caracas.
- Hersey Paúl y Blanchard Kenneth (1998). *La Administración y el comportamiento humano*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill 6a. edición. México.
- Hurtado L, Iván y Toro G, Josefina (2005). *Paradigmas Y Métodos De Investigación En Tiempos De Cambio*. 5ta. edición, Episteme Consultores Asociados C. A. Valencia-Venezuela 2005.
- Jiménez, L. (2013). *Creatividad e Innovación Empresarial son cruciales*. Argentina.
- Laborda Gil, X. (2005). *Tecnologías, Redes y Comunicación Interpersonal*. Efectos en las formas de la comunicación digital. Anales de documentación, N°8, pp. 101-116.
- Lévy, L.-P., Martín, M.T. y Román, M.V. (2006). *Optimización según estructuras de covarianza*. En J.-P. Lévy (Dir.) y J. Varela (Coord.), *Modelización con estructuras de covarianza en ciencias sociales* (pp. 11-30). A Coruña: Netbiblo
- Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001).
- PYMES Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5552 del 12 de noviembre de 2001.*
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005). *LOCYMAT Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236*, de fecha 26 de julio de 2005.
- Ley Constituyente del Plan de la Patria (2019-2025). *Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025*, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.442 Extraordinario de fecha 3 de abril de 2019. 130
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración* (Trad. A. Gil). Bilbao: Deusto.
- Llano, C. (1997). *El Postmodernismo de la empresa*. Mc Graw Hill.
- Llopard, R. (1997). *Gestión de los Recursos Humanos en base a las competencias. Análisis de competencias de las empresas de auditoría*. Universidad de Barcelona. España.
- Lussier, R.; Ussier y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Segunda Edición. México. Editorial Thompson.
- Mascaray, José (2011). *Modelización Mediante Ecuaciones Estructurales de la Influencia de los Estilos de Liderazgo en los Ingenieros*, presentada ante la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Disponible en: <http://e-spcio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned: CiencEcoEmp-Jlmascaray&dsID=Documento.pdf>. Consulta: 2016, mayo 02.
- Mcshane, S; Glinow; M (2010). *Enciclopedia Gerencial Máster de negocios. Liderazgo y recursos humanos*. Edición especial para El Diario El Mundo Economía y Negocios, en alianza con la Universidad Metropolitana de Caracas-Venezuela. Barcelona.
- Mendoza, Martha Y Ortiz, Carolina (2014). *Las Ocho Dimensiones del Liderazgo Transformacional*. Disponible en:

- http://www.altag.net/las-ocho-dimensiones-del-liderazgo-transformacional/. Consulta: 2017, febrero 20.
- Mcmillan James H.-Sally Schumacher (2005). *Investigación educativa*. 5.a edición PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid, 2005
- Mintzberg, E. Y Quinn, B. (2005). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice hall hispanoamericana, S.A. México
- Mintzberg, H. Ahlstrand, Be. Lampell J. (2008) *Safari a la Estrategia*. Ediciones Garnica. Argentina.
- Montgomery, D. (1991). *Diseño y Análisis de Experimentos*. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Moyetones, E. (2006). *Estrategias a seguir para la formación de líderes preparados para los nuevos enfoques gerenciales de las empresas del sector aluminio*. Trabajo especial de grado Administración de Empresas. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Méndez, M. (2015). *Liderazgo*. Editorial Luz. Caracas. 131
- Ortiz, D (2004). *La planificación estratégica*. McGraw Hill. México.
- Pallela, S. (2004). *Metodología de la investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Palella S, Santa, and Martins P, Filiberto (2012) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. FEDUPEL. 1era. Reimpresión. Venezuela
- Porret, Miquel (2014). *Gestión de personas*. ESIC Editorial. Cuarta Edición. Madrid, España.
- Ponce Talancón, Humberto. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones* Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México
- Ramírez, W. (2015). *Competitividad Empresarial*. Perú.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Séptima edición Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Rodríguez, J. (2014). *Nuevas tecnologías para gestionar el talento humano que se está implementando*. Revista Expo Capital Humano. México.
- Rodríguez, G. (2014). *Ventaja Competitiva a través de la Gestión de Recursos Humanos*. Caracas.
- Ruiz, Moisés (2008). *¿Para quién sirve un líder?* Editorial Díaz de Santos. España.
- Ruiz, Y. (2019). *“Liderazgo En El Cuerpo De Ingenieros De La Armada Nacional Bolivariana Estado Vargas”*, Proyecto de Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia Pública. Presentado en la Universidad Nacional Experimental De La Fuerza Armada Nacional Bolivariana Decanato De Investigación. Vargas-La Guaira.
- Sabino Carlos. (2003) *El Proceso De Investigación*. Ed. Panapo, Caracas, 216 págs. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires
- Samad, S. (2012). *The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 57, 486-493. 132
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality* (pp. 185-211). New York: Basic Books.
- Serna H, (2006) *Gerencia estratégica: Planeación y gestión teoría y Metodología*, incluye guía para el diagnóstico estratégico, 3R editores Colombia.
- Senge, Peter (1993). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica, Barcelona.
- Soto Mallqui Rina E., (2018). *El Liderazgo Y La Gestión Administrativa De La Municipalidad Distrital San Pedro De Chaná – Huari*, En El Año 2017-18.

- Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Facultad De Ciencias Empresariales. Escuela Profesional De Administración. Perú.
- Stein, G. (2007). *Cambiar o no cambiar: esa es la gestión*. Barcelona. Editorial Gestión.
- Stoner, J; Freeman, E; Gilbert, D. (1996). *Administración*. Sexta edición. Editorial Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Valero-Hernández, C, (2012). *La Gerencia de la desconfianza*. Palibrio, 2012.
- Villalba, Javier (2014). *Liderazgo Transformacional y Comunicación*. Disponible en: <http://www.contunegocio.com>
- es/recursos-humanos/liderazgo-transformacional-y-comunicacion/. Consulta: 2017, febrero 18.
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (2014), *Técnicas de documentación e investigación*, 4ta edición, Caracas-Venezuela.
- Tamayo Y Tamayo, M. (2000). *El Proceso de Investigación Científica*. México, D.F. Ediciones Limusa.
- Thompson Arthur, Gamble John, Peteraf Margaret, and Strickland A.J. (2012) *Administración Estratégica*. 18^a edición. Mc Graw Hill. México
- Zaldívar, M. (2014). *Gestión de Recursos Humanos en la Administración*. Caracas.