

# Estrategias de influencia utilizadas por los gerentes en empresas agroindustriales y su relación con la productividad laboral

Management influence tactics in agriculture and Agribusiness industries and their relation with labor productivity

M. J. Prado Ortega<sup>1</sup>, A. Contreras<sup>2</sup>, M. Fernández<sup>3</sup> y A. Hernández<sup>4</sup>

## Resumen

Con el objetivo de estudiar la relación entre las estrategias de influencia utilizadas por los gerentes y la productividad laboral de los trabajadores en empresas agroindustriales, se condujo el presente estudio, tomando como población la totalidad de trabajadores de dos empresas agroindustriales. Se empleó la escala tácticas de influencia para establecer las estrategias de influencia empleadas por los gerentes; a través del método de la encuesta se midió la productividad laboral de sus correspondientes trabajadores y se expresó en términos de un índice de eficacia de la productividad laboral. Se determinó el grado de relación existente entre estas variables utilizando el coeficiente de rangos de Spearman; con un análisis complementario se enriqueció el estudio. El análisis de los resultados mostró que, a pesar de que no se encontró una clara correlación entre las variables, aún en entornos diferentes, coinciden los gerentes empleando, preeminentemente, estrategias de influencia retardoras con un elevado índice de eficacia de la productividad laboral de los correspondientes trabajadores, para todas las unidades de análisis consideradas; el resto de los factores que afectan la productividad laboral favorecen la eficacia de la misma. El modo de gerencia, el liderazgo y las estrategias de influencia como dimensión del anterior, se relacionan estrechamente con la productividad laboral.

**Palabras clave:** estrategias de influencia, productividad laboral, empresas agroindustriales.

---

Recibido el 28-1-2002 ● Aceptado el 15-10-2002

1 Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Decanato de Agronomía, Departamento de Producción Animal. Barquisimeto, estado. Lara. E-mail: moaprado@hotmail.com

2 Universidad Central de Venezuela, Postgrado de Administración, Maestría de Gerencia Empresarial. Maracay, estado. Aragua. E-mail: marianacc@cantv.com

3 La Universidad del Zulia, División de Estudios para Graduados, Postgrado de Gerencia de Agrosistemas. Maracaibo, Estado Zulia.

4 Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Decanato de CCs. Veterinarias, Departamento de Ccs. Sociales y Economicas. Barquisimeto, estado. Lara.

## Abstract

This study was conducted with the objective of studying how influence strategies used by managers are related to labor productivity of workers in agricultural industries, and the population studied was the totality of workers in two agricultural industries. The influence tactics scale was used to establish influence strategies employed by managers: a survey method was utilized to measure labor productivity and was expressed in terms of an efficiency index for labor productivity. The Spearman coefficient was used to determine the relation between influence tactics and labor productivity. The analysis of the results indicated that although there was no clear correlation between influence tactics and labor productivity, even in different environments, managers coincided in using challenge influence strategies, with a high labor productivity efficiency rate in all the cases studied. The rest of the factors that affect labor productivity support the efficiency of this method. Management methods, and leadership and influence strategies as a dimension of the same, are highly related to labor productivity.

**Key words:** Influence strategies, labor productivity, agricultural industries.

## Introducción

En tiempos de globalización y en un país caracterizado por la incertidumbre política y económica, se impone la necesidad, a cualquier empresa, de ser más productiva y competitiva, haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.

En la actualidad la productividad es vista por diversos autores (3, 4, 9, 14, 18, 26), desde un enfoque integral, donde el recurso humano juega un papel preponderante, llegando a afirmar que la misma es, antes que nada, un fenómeno humano (14, 26) y que la tecnología y el financiamiento constituyen los medios e instrumentos que sirven de apoyo a la motivación, la actitud, el compromiso y la filosofía de vida del hombre para lograr los fines productivos.

Varias investigaciones han encontrado una correlación positiva

entre comunicación e interacción, identificación, pertenencia y liderazgo (15, 12, 28), gerencia participativa y motivación al logro (16) con productividad laboral; así como una asociación positiva entre valores de logro y productividad laboral y negativa entre valores de poder y afiliación y productividad laboral (17).

Otros (21, 22), señalan que la capacidad de influir exitosamente sobre los trabajadores a través del liderazgo, es uno de los determinantes más importantes de la efectividad gerencial; que los líderes fundamentados en la motivación al logro, que apoyan la participación y creen en el potencial de sus trabajadores, emplean prevalentemente estrategias de influencia retadoras.

Las estrategias de influencia empleadas por los líderes, juegan

entonces un papel preponderante para conseguir de los subalternos niveles o grados altos de participación, motivación, compromiso y rendimiento en la realización del trabajo, que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Aunque no se puede establecer una relación determinística, las estrategias de influencia constituyen un elemento a considerar

cuando se analizan las condicionantes de la productividad laboral y, por ende, de la productividad de la empresa.

El objetivo central del estudio lo constituye el determinar la relación entre las estrategias de influencia utilizadas por los gerentes y la productividad laboral de sus trabajadores en dos empresas agroindustriales.

## Materiales y métodos

Se realizó una investigación de naturaleza correlacional y *ex-post-facto* (8), entre dos aspectos asumidos como variables: estrategias de influencia empleadas por los gerentes (variable independiente) y productividad laboral de los correspondientes trabajadores (variable dependiente), en el contexto particular de empresas agroindustriales. Estas variables se describen a continuación:

**Variable independiente:** conformada por las diferentes estrategias de influencia que puedan ser empleadas por los gerentes y supervisores y que se manifiestan mediante las conductas típicas de las personas que utilizan determinada estrategia. Según lo establecido por Salom (22):

**Estrategias retadoras:** “teóricamente definida como el planteamiento de una propuesta de manera entusiasta, mostrando a través de diversas evidencias, pleno convencimiento de la factibilidad de su realización y estimulando la búsqueda de sugerencias y alternativas para realizarla exitosamente”.

Operacionalmente definida como

la suma de los puntajes en las escalas participativa, racional e inspiradora.

**Estrategias afiliativas:** teóricamente definidas como el “uso de la amistad, simpatía y afecto para lograr que otros hagan lo que se les pide. Las estrategias halagadora, afectiva y negociadora tienen como factor común el uso de la afiliación en sus diferentes manifestaciones (congraciarse con el otro, aprovechamiento de la relación amistosa preexistente o intercambio de favores)....Lo importante no es la tarea sino complacer al solicitante...”.

Operacionalmente definida como la suma de los puntajes en las escalas: halagadora, afectiva y negociadora

**Estrategias controladoras:** teóricamente definida como el “uso de diversas formas de poder para lograr que otros hagan lo que se les exige. Las estrategias normativa, coercitiva y confederativa se caracterizan por la búsqueda del control a través de fuentes externas de poder. Lo central no es la tarea sino la fuente de autoridad”.

Operacionalmente definida como la suma de los puntajes en las escalas

normativa, coercitiva y confederativa.

El instrumento empleado fue la Escala TIN (Tácticas de Influencia). Es una adaptación venezolana de la psicóloga Salom (23). La escala se encuentra adaptada para aplicar a supervisores o gerentes; contiene cincuenta (50) fraseados afirmativamente y una escala de cinco (5) puntos que va desde: "Yo nunca uso esta táctica bajo ninguna circunstancia" (un punto), hasta "Yo uso esta táctica muy frecuentemente" (cinco puntos). Esta escala, también está adaptada para aplicar a los trabajadores dirigiendo las preguntas de manera que se identifiquen o expliquen la que ellos entienden que hacen los gerentes.

Variable dependiente: productividad laboral de los trabajadores. Teóricamente definida como la relación entre la cantidad de productos y la cantidad de trabajo consumido o cantidad de productos por Horas - Hombre (10).

Operacionalmente definida como la relación cociente que existe entre la cantidad de productos básicos de la empresa (litros) y el insumo o cantidad de Horas - Hombre utilizada para obtenerlos, en un período considerado, para las unidades de análisis establecidas, comparado con las metas de la empresa para definir un índice de eficacia de la productividad laboral, a través de las siguientes fórmulas:

Productividad laboral estimada (Ple) = Producción estimada / Horas - Hombre estimadas

Productividad laboral real (Plr) = Producción real / Horas - Hombre real

Índice de eficacia para

productividad laboral (IPL) = (Plr/Ple) \* 100

Para verificar la viabilidad de las metas propuestas se llevó a cabo una revisión de los últimos tres años y efectivamente lo propuesto se corresponde con expectativas de crecimiento similares a las de años anteriores. Restricciones impuestas por las empresas colaboradoras impidieron publicar datos que afectarían sus estrategias frente a los competidores.

Fueron motivo de estudio los gerentes y sus correspondientes trabajadores, constituyendo estos las unidades de análisis, en dos empresas agroindustriales, estas debían proporcionar la información necesaria para determinar y comparar las variables objeto de estudio, para lo cual era necesario que se ajustaran a los siguientes criterios: ser fabricantes de alimentos para consumo humano o animal, contar con una nómina de personal mayor de cien (100) y menor de cuatrocientas noventa y nueve (499) personas, llevar registros de personal que permitan u ofrezcan los datos de horas de trabajo de cada trabajador, así como registros de producción detallados, presentar criterios organizacionales definidos.

Se consideraron diversas empresas agroindustriales dedicadas a la fabricación de alimentos para consumo humano o animal de la región centro occidental. De estas empresas, la gran mayoría no podía ser objeto de estudio por no cumplir con los criterios de selección, principalmente por no contar con el tamaño necesario o no presentar un criterio organizacional definido o simplemente el no desear ser

estudiadas.

Las empresas agroindustriales seleccionadas, resultaron: Inversiones Milazzo C.A. (Empresa "A") y Lácteos Los Andes C.A. (Empresa "B"). Ambas con estructura organizativa y funciones similares, además de la particularidad de encontrarse en entornos diferentes, lo que suponía un mayor contraste entre las unidades de análisis. Estas empresas se describen a continuación.

Empresa "A": ubicada en Cabudare, estado Lara; se dedica a la producción de jugos y néctares pasteurizados de varios sabores y en diferentes presentaciones. Presenta una estructura piramidal con líneas de mando jerárquicas con tres niveles: directivo, gerencia media, constituido por jefes de departamentos y supervisores, y por último los ejecutores (personal operario). La empresa cuenta con un total de 145 personas, de las cuales la mayoría son obreros (75%) y el resto, empleados.

Empresa "B": ubicada en Nueva Bolivia, estado Mérida; se dedica a la producción de leche, yogurt y otros derivados lácteos, con varios sabores y en diferentes presentaciones. Presenta una estructura organizativa similar a la anterior empresa. Cuenta con un total de 263 personas, de las cuales la mayoría son obreros (79%).

La población está constituida por el total de personas que laboran en ambas empresas, 36 gerentes y 372 empleados trabajadores a ellos, para un total de 408 personas.

Se definieron dos estratos a partir del criterio diferenciador de las nóminas de personal: la línea de mando que incluye jefes de departamento y/o

supervisores, a los cuales denominamos gerentes, y el sector de trabajadores a cargo de los anteriores, constituyendo así las unidades de análisis, del grupo de trabajadores con su correspondiente gerente.

Se realizó un muestreo no probabilístico de los gerentes, seleccionando a los de segundo nivel, que pudiesen ser objeto de estudio, realizando un descarte experimental de aquellos gerentes y así sus respectivos trabajadores que, por diversas razones, tal como: el mando compartido no pudiesen ser objeto de un análisis cuantitativo, por lo cual, exclusivamente, serían objeto de un análisis cualitativo.

En el caso de la población trabajadores se realizó un muestreo no probabilístico, escogiendo al azar entre aquellos que tuviesen más de seis meses trabajando con su respectivo gerente. Se determinó una muestra representativa utilizando el método de muestreo estratificado simple, para garantizar que la diversidad estuviese representada en la muestra. En el caso de que el número de trabajadores fuese igual o menor que cuatro, se realizó un censo.

Para el análisis cuantitativo, se seleccionaron un total de once gerentes (de 36 gerentes) y sus respectivos trabajadores; ubicados en las siguientes áreas funcionales: Producción, Almacén, Despacho, Mantenimiento, Aseguramiento de la calidad y Recepción de leche; teniendo entonces once unidades de análisis equivalentes al 60% de la población considerada (245 personas). Los departamentos seleccionados obedecen a las características del proceso de

trabajo. El departamento de producción es el corazón del proceso de trabajo y el resto de los departamentos la garantía de su funcionamiento. No se consideró el personal de las áreas administrativas y de recursos humanos por no relacionarse directamente con el proceso de trabajo.

Para la recolección de la información se preparó al personal involucrado para la aplicación del instrumento evaluador de estrategias de influencias, informando sobre los objetivos de la investigación y dando instrucciones precisas sobre la manera de llenarlo. Se aplicó el instrumento a las muestras de trabajadores y a sus gerentes, bajo condición de anonimato. Se realizaron entrevistas personales y periódicas a los jefes de departamentos, con la finalidad de obtener la información básica que permitiera determinar la productividad laboral para un lapso de seis meses (enero a junio de 1999). Para recabar información complementaria, se realizaron visitas, observaciones y entrevistas estructuradas y no estructuradas con el personal de las organizaciones, en todas las áreas, con la finalidad de que permitiera enriquecer el análisis de una manera cualitativa.

Los datos recolectados, correspondientes a ambas variables fueron procesados realizando cálculos propios y utilizando el programa estadístico computarizado Statistics Packed Social Science, versión 7,5.

Se emplearon las pruebas estadísticas (25): Coeficiente de rangos de Spearman y Coeficiente de contingencia para determinar si existía correlación entre estrategias de influencias utilizadas por los gerentes y la productividad laboral de sus trabajadores, expresada en términos de IPL; U de Mann-Whitney, prueba de la Mediana y prueba de Rachas, para determinar si existían diferencias significativas, en cuanto a productividad laboral y/o estrategias de influencia más utilizadas, entre las empresas.

Existen factores técnicos, físicos y organizacionales, subjetivos que afectan a la productividad laboral; debido a que estos no fueron considerados en la determinación de la misma, fueron abordados mediante el análisis cualitativo, se dio relevancia fundamental, entre otros, a la estructura organizacional (19), condiciones de trabajo (24) y a otros factores enumerados por Kurosawa (10).

## Resultados y discusión

Los resultados obtenidos en estrategias de influencia (EI) y productividad laboral (PL), se muestran en el cuadro 1, los gerentes fueron enumerados con un código, donde, la letra que los identifica corresponde a la empresa a que pertenece; obteniendo como resultado

que estos se autocalificaron, como retardores en las categorías de alto, moderado y promedio, siendo la categoría prevaleciente la de retardador alto (63 %).

La apreciación del grupo de trabajadores a cargo de un mismo gerente permitió realizar una

**Cuadro 1. Clasificación del gerente según la estrategia de influencia más empleada**

Gerente	Apreciación del gerente	Apreciación del subordinado	IPL (%) de los trabajadores
A10	Retador moderado	Retador moderado	91,3
A11	Retador alto	Retador promedio	90,7
A12	Retador alto	Retador promedio	96,5
A13	Retador alto	Retador bajo	94,9
A20	Retador promedio	Retador promedio	90,4
A30	Retador moderado	Retador moderado	93,4
A40	Retador alto	Retador alto	97,4
B20	Retador alto	Retador promedio	95,0
B30	Retador moderado	Retador promedio–afiliativo promedio	92,6
B40	Retador alto	Retador moderado	97,7
B50	Retador alto	Retador bajo	90,5

clasificación modal del gerente de acuerdo a las EI que emplea con mayor frecuencia. Esta clasificación que hacen los trabajadores a sus gerentes resultó en su totalidad, retadora en los diferentes grados o categorías, con la prevaesencia de la categoría promedio y moderado; a excepción del gerente B30, que fue calificado como retador promedio y afiliativo promedio a la vez.

Estos resultados no concuerdan con los resultados de Salom (23), donde los supervisores se autoperciben utilizando más estrategias retadoras mientras los supervisados los perciben utilizando más estrategias controladoras y afiliativas (en ese orden). En el presente estudio las percepciones de gerentes y trabajadores, fueron similares, en ambos casos son calificados como retadores. La variación entre la autoevaluación y la coevaluación ocurrió en el peso obtenido en las categorías de: alto, moderado promedio

y bajo, la cual resultó más elevada en el caso de la autoevaluación que en la coevaluación.

Esto indica según sostiene la estrategia retadora de la metodología aplicada, la existencia de una comunicación clara que hace uso de la razón a través de argumentos lógicos y evidencias reales, el deseo del gerente de generar entusiasmo y compromiso, expresando confianza en la capacidad de sus trabajadores, inspirándolos de este modo a participar.

El IPL se encuentra entre un rango de 90,4% y 97,7%, es decir, la PL y el cumplimiento de las metas propuestas, en general, fue alta.

En el cuadro 2, se muestra un análisis de varianza de la IPL, donde se aprecia que no existe ninguna diferencia estadísticamente significativa entre los grupos de clasificación, entre los gerentes, independientemente de la empresa (inter-grupos), ni entre los gerentes de

**Cuadro 2. ANAVAR para el índice de eficacia de la productividad laboral (IPL)**

IPL	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Significancia
Inter-grupos	18,423	3	6,141	0,723	0,569
Intra-grupos	59,419	7	8,488		
Total	77,842	10			

\*\*diferencia significativa al nivel 0,01

cada empresa (intra-grupos).

El IPL indica la eficacia de los gerentes en el uso del recurso humano y, por ende, de estas organizaciones, así como lo plantea Bain (2), el interés de medir la productividad radica en la necesidad de tener un indicador relativo a la eficacia con que han venido utilizando los recursos la organización para así detectar posibles problemas o fallas. En este caso se ha medido la PL del grupo de trabajadores subordinados de cada gerente objeto de estudio, apreciándose uno de los indicadores de la eficacia de la organización por cuanto señala la estrategia seguida en el manejo de personal; las metas propuestas son alcanzadas en valores que superan el 90 %, comprobándose el buen manejo de este recurso por parte de los gerentes.

Al determinar la relación entre las EI, empleadas por los gerentes, categorizadas en alto, moderado, promedio y bajo, y la PL de sus trabajadores en términos de eficacia de la productividad laboral sin categorizar (IPL) y categorizado (IPL categ) en alto, medio o bajo dentro del rango determinado, se ha utilizado el Coeficiente de rangos de Spearman y

se obtuvo que, no se presenta una relación estadísticamente significativa entre las variables (cuadro 3).

Esta inexistencia de correlación entre las variables aquí determinadas puede deberse entre otros aspectos, a:

a. Todos los gerentes han sido clasificados como retardores, no existiendo entonces la posibilidad de comparar gerentes que empleen, predominantemente, otro tipo de EI diferentes de las retadoras dado que, el caso del gerente clasificado como retardor promedio y afiliativo promedio, estadísticamente no puede emplearse para los cálculos y se descarta, aunque coinciden esta clasificación y un IPL de sus correspondientes trabajadores como unos de los inferiores (92,6 %). Las diferencias entre un gerente y otro son exclusivamente de categoría.

b. La productividad laboral o IPL, alta en todos los casos, fue superior al 90 %, y fue dentro de estos valores tan altos donde se categorizó la productividad laboral como alta, media o baja, con variaciones muy pequeñas entre ellas, menores de 2,4 %.

c. La existencia de otros factores que afectan a la PL como los técnicos, físicos y organizacionales y el ambiente

**Cuadro 3. Correlación entre índice de eficacia de la productividad laboral (IPL) y estrategias de influencia (EI)**

		Rho de Spearman			
		IPL categ	Empresa	IPL	EI
Coeficiente de correlación	IPL categ	1,000	-0,064	0,934**	0,403
	Empresa	-0,064	1,000	0,120	-0,222
	IPL	0,934**	0,120	1,000	0,449
	EI	0,403	-0,222	0,449	1,000
Significancia (bilateral)	IPL categ	0,000	0,852	0,000	0,219
	Empresa	0,852	0,000	0,726	0,511
	IPL	0,000	0,726	0,000	0,166
	EI	0,219	0,511	0,166	0,000
N	IPL categ	11	11	11	11
	Empresa	11	11	11	11
	IPL	11	11	11	11
	EI	11	11	11	11

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01

laboral, entre otros a ser abordados en un análisis posterior.

d. El error implícito al responder el instrumento como: diferencia de opiniones entre trabajadores sobre la manera de calificar la frecuencia de uso de cada EI; diferencias entre trabajadores de un mismo gerente en cuanto al tiempo bajo la supervisión del mismo. También se considera como error implícito, el temor a la falta de confidencialidad de los datos aportados.

Si se analizan los datos obtenidos en cada empresa de manera independiente se tiene que, utilizando el Coeficiente de rangos de Spearman, para la empresa "A", tampoco se presentó una correlación estadísticamente significativa entre EI e IPL; sin embargo, para la empresa

"B", se presenta una correlación estadísticamente significativa ( $P < 0,01$ ) entre EI e IPL (cuadro 4). La correlación entre las variables, para la empresa "B", fue de 94,9 %, siendo ésta una correlación altamente significativa, es decir, que mientras mayor es la categoría de retador o más retador es el gerente, mayor será la PL de los trabajadores bajo su cargo. Los resultados fueron similares, al analizarlos a través de una cuadro de contingencia.

Se aplicaron las pruebas para comparar las dos empresas, dado que la correlación entre variables resultó altamente significativa en el caso de la empresa "B", no presentándose diferencias estadísticamente significativas, independientemente de

**Cuadro 4. Correlación entre índice de eficacia de la productividad laboral (IPL) y estrategias de influencia (EI) para la empresa "B"**

		Rho de Spearman			
		IPL categ.	Empresa	IPL	EI
Coeficiente de correlación	IPL categ.	1,000	0,000	0,949**	0,833
	Empresa	0,000	0,000	0,000	0,000
	IPL	0,949**	0,000	1,000	0,949**
	EI	0,833	0,000	0,949**	1,000
Significancia (bilateral)	IPL categ.	0,000	0,000	0,051	0,167
	Empresa	0,000	0,000	0,000	0,000
	IPL	0,051	0,000	0,000	0,051
	EI	0,167	0,000	0,051	0,000
N	IPL categ	4	4	4	4
	Empresa	4	4	4	4
	IPL	4	4	4	4
	EI	4	4	4	4

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01

la EI; el IPL es igual para ambas empresas.

A pesar de esta situación, no se puede obviar la coincidencia de gerentes empleando mayormente EI retadoras, con sus respectivos grupos de trabajadores presentando una elevada PL expresada como un índice de eficacia de la misma. De este modo se comprueba de forma parcial lo planteado por Yukl y Tracey (27), quienes afirman que las EI más efectivas y utilizadas por los gerentes para influenciar a sus trabajadores fueron la racional, inspiradora y participativa (retadoras). Así como lo señalado por Leary *et al* (12), los trabajadores se sienten más motivados cuando se les invita a participar, esto podría tener un efecto positivo sobre la PL.

Varios autores (1, 13, 16, 20),

concuerdan con esto, aunque de un modo indirecto, al referirse al efecto positivo que tienen diversas variables relacionadas con el liderazgo como la motivación al logro, la gerencia participativa, el clima organizacional y la cultura organizacional sobre la productividad laboral.

Los resultados obtenidos en el presente estudio corroboran lo planteado por Polanco (17), sobre la asociación positiva entre valores de logro y PL; si se considera que existe una relación estrecha entre los valores de logro y las EI retadoras, estrategias estas caracterizadas por hacer énfasis en la realización de la tarea, donde lo importante es lograr la participación, el entusiasmo de los trabajadores para la realización de la tarea, basándose

en la factibilidad del proyecto.

Se realizaron más de 50 entrevistas, donde el 65 % de ellas se aplicó a trabajadores y el 35 % a gerentes de ambas empresas. La grabación, transcripción y lectura de las entrevistas, así como, las anotaciones referentes a las observaciones realizadas en cada empresa, permitió obtener y analizar información sobre percepciones, experiencias y opiniones acerca de los aspectos que se especifican y se presentan a continuación como un análisis cualitativo complementario.

El modelo estructural de ambas empresas es mecánico, caracterizado por un tamaño de empresa mediano, más grande en el caso de la empresa "B". Presentan tecnología y estrategias similares; ambas se han mantenido en ambientes de incertidumbre política y económica, a pesar de que las condiciones que ofrece el entorno a las empresas venezolanas y que dificulta muchos procesos, no constituyen la única traba para la mayor competitividad y productividad de las empresas, calificándose como empresas exitosas y competitivas según lo planteado por Granell (6) al afirmar que la gerencia es más importante que el entorno y como lo afirman Granell *et al* (7) y Gómez (5), se demuestra la capacidad de los gerentes venezolanos de manejarse en ambientes inciertos; la estructura de ambas empresas se ajusta al ambiente y a las necesidades (19); donde la ubicación geográfica de la empresa "B" la coloca en evidente desventaja para la consecución de recursos físicos, humanos y para el desarrollo de la empresa.

En lo que respecta al desarrollo

del personal, la empresa "A" otorga mayor importancia al área de gerencia que la empresa "B"; como lo demuestra el 45% de las horas de cursos ofrecidas en el año 1999 referentes a ésta área a diferencia de la empresa "B" que hace más énfasis en los aspectos técnicos (76% de las horas).

Las organizaciones poseen una estructura jerárquica y piramidal de baja complejidad y aunque con diferencias, ambas empresas han logrado superar el esquema burocrático tipo o tradicional: la empresa "A", mediante el formato horizontal de la participación, y la empresa "B", mediante la socialización de conocimientos técnicos a través de la realización de cursos y otros, orientados al mejoramiento en este sentido; creando así, y en ambos casos, una posibilidad de identificación de sus trabajadores con la organización y su consecuente efecto positivo sobre la PL, así y como lo señala Granell (6) sobre la competitividad. Estas características hacen pensar en dos empresas con ciertos rasgos propios de una nueva concepción del trabajo colectivo, que permiten su adaptación a las condiciones del entorno, así como a la cultura de sus trabajadores.

Las condiciones de trabajo, físicas, temporales y psicológicas, son similares en ambas empresas con algunas diferencias marcadas, básicamente derivadas de la ubicación del empleo y del diseño de las edificaciones. En ambas empresas, el buen mantenimiento y cuidado de las instalaciones, lo atinente a seguridad industrial, permiten ofrecer un ambiente agradable, cómodo y seguro a los trabajadores.

Estas condiciones de trabajo han generado actitudes positivas, sentimientos de orgullo en los trabajadores, constituyéndose como fuente de motivación y satisfacción que se evidencia en los comentarios de los trabajadores de ambas empresas: "...me gusta trabajar aquí...", "...el ambiente es agradable, el comedor es bueno...". Esto coincide con lo planteado por Pérez (15), quien concluyó que un clima organizacional adecuado favorece la productividad laboral y, por ende, la organización; entre las dimensiones de clima organizacional considera el ambiente físico de trabajo. De igual manera lo plantea Schultz (24), quien afirma que las condiciones bajo las cuales se trabaja afectan la productividad, y cuando estas se mejoran, haciendo el ambiente más cómodo y agradable, la producción aumenta, ya sea por las condiciones físicas de trabajo o como reacción emocional ante el interés de la gerencia por mejorar tales condiciones.

Así mismo, lo obtenido en este estudio, coincide con lo planteado por Leary (12) y Granell *et al* (7) "...El comportamiento de la gente no es siempre igual y depende en gran medida del ambiente y sus estímulos...". En el caso de la empresa "B", a esto se le puede añadir el sentimiento de orgullo que para los trabajadores significa trabajar en una de las pocas empresas agroindustriales de la zona, disfrutando del salario y los beneficios que ella ofrece.

En ambas empresas se organizan juegos deportivos, en los cuales participan gerentes y personal base, estos son más frecuentes en la empresa

"A" que en la empresa "B". Esta situación ha creado sentimientos positivos en el personal en lo que a relaciones interpersonales se refiere. Al respecto, los gerentes opinan: "...es positivo pero hay que tener cuidado, es un arma de doble filo...", demostrando recelo al respecto del compartir con los trabajadores; sin embargo, en la empresa "A", manifiestan el apreciar un efecto positivo para el trabajo en equipo; corroborando lo hallado por Granell *et al* (7): en Venezuela prevalece la idea de que un énfasis en la calidez de las relaciones interpersonales es un riesgo que lleva a la ineficiencia, sin embargo, el saber aprovechar la necesidad de afiliación del venezolano, el gusto de trabajar y relacionarse con otros, es decir, cultivar las relaciones personales, conlleva a una manera de lograr el compromiso y las conductas deseadas de mantenimiento y seguridad del trabajador.

En ambas empresas, se realiza un manejo eficiente de los recursos técnicos, físicos y organizacionales, así como el uso del recurso laboral, lo cual repercute de manera positiva, sobre la PL y, por ende, sobre la productividad; coincidiendo con lo planteado por Kurosawa (10).

Así mismo se corrobora, de manera parcial, lo planteado por Kastner *et al* (9) quienes afirman que una organización está conformada por tres elementos: los sistemas tecnológicos y gerenciales, el recurso humano y la cultura organizacional, y que la relación entre estos genera la productividad donde los recursos humanos y su desenvolvimiento ejercen gran influencia sobre la misma.

Al comparar entre empresas que se consiguen en situaciones diferentes y con una variación mínima en cuanto a EI y estilos de liderazgo apreciados, se consiguieron gerentes en la empresa "B" que, según opinión propia, son menos retadores y un poco más controladores y afiliativos que en la empresa "A"; frente a un personal de menor grado de instrucción e idiosincrasia diferente, presentan valores similares de productividad laboral. Debe ser, entonces, el eficiente manejo de los diversos recursos en las situaciones particulares de cada empresa, la adaptación de esos estilos a la cultura de la gente, a los valores, actitudes y preferencias del personal, lo que les permite alcanzar tan altos índices de eficacia de la productividad laboral, como lo plantearon Granell *et al* (7): "...el cambio organizacional tiene una dimensión cultural, de cuya comprensión depende -más que de cualquier modelo- el éxito de sus esfuerzos...", demostrándose, así mismo, que se han considerado y aprovechado los rasgos culturales de los trabajadores, y que el estilo gerencial y las EI como dimensión del liderazgo, se adaptan a las necesidades de manejo de personal como lo considera la misma autora al afirmar: "...La necesidad de afiliación y de

trabajar con otras personas, la sensibilidad ante el reto y la motivación, el entusiasmo y la flexibilidad podrían ser fácilmente convertidos en fortaleza...".

Del mismo modo, esto se apoya con lo planteado por Landaeta (11), quien concluye que un conjunto de creencias desarrolladas por una organización en un proceso de integración interna y adaptación externa, compartida por sus miembros, manifestada y transmitida a través de diferentes expresiones (valores, normas, expectativas, símbolos identificatorios e, incluso, formas arquitectónicas), expresiones orientadas hacia el planteamiento de retos, la estimulación, e iniciativa individual y, fundamentalmente, orientadas hacia los resultados, se correlacionan positivamente con la productividad.

Esta información puede servir de apoyo a los gerentes de empresas agroindustriales y de otras empresas, como es la tendencia (5), a aumentar la productividad del capital humano, orientándolos en cuanto a los alcances de su liderazgo y al desarrollo de EI, señalando la importancia de las relaciones entre el liderazgo, la cultura y la gerencia al tratar de ser más productivos y competitivos.

## Conclusiones

Las estrategias de influencia prevalecientemente empleadas por los gerentes, en el estudio realizado, fueron las estrategias retadoras; por ello se les clasificó como retadores en sus diferentes categorías. Apreciando como muy significativo el hecho de que la

auto imagen de los gerentes coincide con la imagen que de ellos tienen sus trabajadores; lo cual es un indicador de una cultura organizacional sana, esto se reafirma con los resultados obtenidos en productividad laboral.

La productividad laboral de los

trabajadores de cada gerente, medida en términos del índice de eficacia de la productividad laboral, fue alta en todos los casos; ubicándose éste índice en un rango que va desde 90,4% hasta 97,7%. Pudiéramos afirmar que la productividad laboral, a pesar de ser una variable multideterminada, se relaciona estrechamente con el modo de gerencia, el liderazgo y las estrategias de influencia empleadas por los gerentes.

Aunque no se encontró una clara correlación entre las estrategias de influencia empleadas por los gerentes y la productividad laboral de sus correspondientes trabajadores, se presentaron gerentes empleando, de manera preeminente, estrategias de influencia retadoras; conjuntamente con una elevada productividad laboral de sus correspondientes trabajadores. Los resultados son similares aun en entornos diferentes, tanto en lo político administrativo como en la cultura regional.

Dentro del contexto de la metodología empleada no se encontró correlación entre estrategias de influencia y productividad laboral, este resultado no niega la existencia de una relación estrecha y múltiple entre ambas variables, demostrándose que la estrechez de los parámetros causales impide descubrir imbricaciones e influencias más complejas. El liderazgo y las estrategias de influencia, como dimensión del anterior, afectan el comportamiento de los trabajadores y así la productividad laboral y la productividad de la organización.

La productividad laboral es afectada por diversos factores, difíciles de medir en la práctica, sin embargo

es necesario considerarlos cuando se pretende analizar y mejorar dicha variable, teniendo en cuenta tanto los aspectos cuantificables como los cualitativos: cultura, valores, creencias y actitudes entre otros. De cualquier modo el hombre constituye el eje central sobre el cual se apoyan los diferentes factores productivos y el único ejecutor que lleva a la obtención de resultados.

El abordaje de la productividad laboral desde diferentes aspectos como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, la estructura organizativa, el entrenamiento del personal, permite a estas empresas involucrar al personal en el proceso productivo a la vez que se sienten satisfechos de pertenecer más que a un equipo de trabajo, a una familia, donde el dinero muchas veces ocupa un segundo plano y lo más importante es formar parte de esa familia de la cual se sienten muy orgullosos. Lo que pone en evidencia el peso de la cultura organizacional.

Al parecer, el manejo eficiente de los gerentes, de los diversos recursos en las situaciones particulares de cada empresa, y específicamente del recurso humano, su adaptación a la cultura de la gente, a los valores, actitudes y preferencias del personal así como a las condiciones del entorno; conllevan a un negocio de ganar - ganar, a un intercambio de bienestar del trabajador por una mayor productividad del mismo, lo que permite alcanzar tan altos índices de eficacia de la productividad laboral. Esto apoya la constitución de estas empresas como exitosas al mantenerse y aún más, crecer en medio de condiciones de

incertidumbre política y económica.

De la investigación realizada se puede inferir que descubrir cómo

alcanzar el bienestar de los trabajadores es el arte en que radica el secreto de la productividad.

## Literatura citada

1. Abreu, V. 2001. Enfoque sobre errores gerenciales críticos. *Revista del colegio de contadores públicos del estado Lara*. Guarisimos, 50 (9): 14-22.
2. Bain, D. 1985. *Productividad. La solución a los problemas de la empresa*. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. México. 281 pp.
3. Belcher, J. 1991. *Productividad Total. Cómo ganar ventajas competitivas aprovechando sus propios recursos*. Ediciones Granica. Argentina.
4. Dunham, L. y R. Freeman. 2000. There is Business like Show Business: Leadership Lessons From The Theater. *Organizational Dynamics*, 29 (2): 108-122.
5. Gómez, H., H. Perez, G. Rivera, F. Venegas y G. Zalzman. 2000. Gerentes de aquí y de allá. *Debates IESA*. 5 (3). 21-26
6. Granell de Aldaz, E. 1997. *Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas*. Segunda edición. Ediciones IESA, C.A. Venezuela. 116 pp.
7. Granell de Aldaz, E., D. Garaway, y C. Malpica. 1998. *Exito Gerencial y Cultura*. Primera reimpression. Ediciones IESA, C.A. Venezuela. 192 pp.
8. Hernandez, R., C. Fernández y P. Baptista. 1996. *Metodología de la Investigación*. Primera impresión. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. México. 505 pp.
9. Kastner, G., C. Fragachan y C. Portela. 1986. *Un Modelo para la Gerencia de La Productividad en Venezuela*. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela. 197 pp.
10. Kurozawa, K. 1983. *Medición y Análisis de la Productividad a nivel de la Empresa*. Primera edición. COVEP. FIM - Productividad. Editorial YRGOY. Caracas Venezuela. 185 pp.
11. Landaeta, B. 1995. *Motivos, Cultura Organizacional y Productividad en una Empresa Manufacturera*. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Departamento de Investigación y Postgrado (Trabajo de Grado). Barquisimeto. Venezuela. 139 pp.
12. Leary P., M. Sullivan y D. Ray. 2001. The relationship of leadership styles of selected west Virginia deans and department chairs to job satisfaction of departmental faculty members. *National FORUM of Educational Administration and Supervision Journal*. 17 (4): 205 – 215.
13. Mendoza, L. 1996. *Clima Organizacional, Productividad y Calidad de Gestión en una empresa de Servicio Eléctrico*. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Departamento de Investigación y Postgrado (Trabajo de Grado). Barquisimeto. Venezuela. 115 pp.
14. Nash, M. 1992. *Cómo incrementar la Productividad del Recurso Humano*. Editorial Norma. Colombia. 238 pp.
15. Pérez, A. 1995. *Clima Organizacional y Productividad en una Empresa de Software*. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Departamento de Investigación y Postgrado (Trabajo de Grado). Barquisimeto. Venezuela. 83 pp.
16. Polanco, L. 1995. *Gerencia Participativa, Motivación para el Trabajo y su Influencia en la Productividad de una Empresa Azucarera*. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Departamento de Investigación y Postgrado (Trabajo de Grado). Barquisimeto. Venezuela. 138 pp.
17. Polanco, L. y C. Carrasco. 1996. *Motivos, Valores y Productividad en una Empresa Agroindustrial*. Memorias EVEMO 6. Venezuela. 99-124 pp.

18. Quinn, R. y G. Spreitzer. 1997. The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2): 37-49.
19. Robbins, S. 1996. *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. México. 752 pp.
20. Saldivia, C. 1996. *Cultura, Disposición al Cambio y Productividad en una Empresa Agroindustrial*. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Departamento de Investigación y Postgrado (Trabajo de Grado). Barquisimeto. Venezuela. 113 pp.
21. Salom de Bustamante, C. y Y. Barreat. 1996. *Liderazgo Motivacional y Estrategias de Influencia*. Memorias EVEMO 6. Venezuela. 053-058.
22. Salom de Bustamante, C. y Y. Barreat. 1998. *Liderazgo Enriquecedor vs. liderazgo Controlador y Estrategias de Influencia*. Investigación por publicar. Noviembre, 1998 ROGYA C.A., C.C. Las Tapias, tlf. 074-660967 Mérida. Venezuela.
23. Salom de Bustamante, C. 1998. *Estrategias de Influencia*. Noviembre, 1998 ROGYA C.A.. Mimeografiado., C.C. Las Tapias, tlf. 074-660967 Mérida. Venezuela.
24. Schultz, D. 1994. *Psicología Industrial*. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. México. 457 pp.
25. Sidney, S. 1976. *Estadísticas no Paramétricas*. 3ª Reimpresión. Editorial Trillas, S.A. México. 346 pp.
26. Siliceo Aguilar, A. 1997. *Líderes para el Siglo XXI*. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. México. 154 pp.
27. Yukl, G. y B. Tracey. 1992. Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss. *School of Business, State University of New York at Albany. Journal of Applied Psychology*, 77 (4): 525-535.
28. Yukl, G. 2001. *Leadership in organizations*. 5ª edición. Editorial Prentice-Hall. USA. 600 pp.