



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL. CASO: FARMATODO**

Autor:

Colmenares Suhail M.

Maracay, Marzo del 2.015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL. CASO: FARMATODO**

Tutor Académico:

Dra. . Mercedes Blanco

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Trabajo Y Relaciones Laborales
Por: Dra. Mercedes Blanco
C.I. 4.368.061

La Morita, Marzo de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL. CASO: FARMATODO**

Tutor Metodológico:

Dra. . Mercedes Blanco

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Trabajo Y Relaciones Laborales
Por: Dra. Mercedes Blanco
C.I. 4.368.061

La Morita, Marzo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
.DIRECCIÓN DE POSTGRADO



**EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL. CASO: FARMATODO**

Autor:

Colmenares Suhail M.

Maracay, Marzo del 2.015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, CASO: FARMATODO."

*Presentado por el (la) Ing. Suhail M. Colmenares Q. C.I. 12.480.461, para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO**.*

Presidente: Carol Omaña

C.I. 3841.118

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Annelín Díaz

C.I. 9.436.391

Firma: [Firma manuscrita]

Miembro: Consuelo Carrera

C.I. 4613674

Firma: [Firma manuscrita]

Maracay, 13 de Julio del 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo de grado titulado, **EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL. CASO: FARMATODO**, presentado por el ciudadano **Ing. Suhail M. Colmenares., C.I. 12.480.461** para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, considero que dicho trabajo, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Dra. Mercedes Blanco
C.I. 4.368.061

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES

**EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL. CASO: FARMATODO**

Autora: Ing. Colmenares Suhail M.
Profesora: Dra. . Mercedes Blanco
Marzo 2015

RESUMEN

Los negocios en Venezuela están evolucionando en un ambiente de regulaciones crecientes y sobre todo cambiantes. Esta realidad exige una capacidad de adaptación del liderazgo de la organización. Cada vez es mayor la necesidad de líderes de alta calidad humana, líderes con valores que logren conducir a otros en búsqueda de la excelencia personal y profesional. En este sentido, el trabajo de investigación pretendió, analizar el Estilo de Liderazgo empresarial y cómo incide en el desempeño del personal que labora en las cadenas de farmacias en Venezuela. De esta manera se logró articular la investigación con un diseño de investigación de campo que permitió estudiar el objeto de estudio sobre la base de dos variables, la primera el Estilo de Liderazgo y el segundo el Desempeño Laboral. Así entonces, se aplicó un instrumento a través de la técnica de la encuesta que permitió recoger la información sobre 30 actores claves que laboran en las tiendas de Farmatodo ubicadas en Maracay Estado Aragua, por lo que se llegó a la conclusión que el Estilo de Liderazgo que predomina en Farmatodo es el Liderazgo Transformacional, el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo, permitiendo de esta manera un desarrollo y crecimiento sostenido dentro del mercado Farmacéutico.

Descriptores: Liderazgo y Desempeño Laboral

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES

BUSINESS LEADERSHIP AND INFLUENCE ON JOB PERFORMANCE .
CASE: FARMATODO

Autora: Ing. Colmenares Suhail M.
Profesora: Dra. . Mercedes Blanco
Marzo 2015

ABSTRACT

Businesses in Venezuela are evolving in an environment of growing regulations and above all changing. This reality demands a capacity to adapt the leadership of the organization. There is an increasing need for high quality human leaders, leaders achieve values lead others in pursuit of personal and professional excellence. In this sense, the research sought to analyze the style of business leadership and how it impacts on the performance of the staff working in the pharmacy chains in Venezuela. In this way it was possible joint research with field research design which allowed studying the object of study based on two variables, the first leadership style and the second job performance. So then, an instrument through the survey technique that allowed collecting information on 30 key actors who work in stores Farmatodo located in Maracay Estado Aragua, so he concluded it was applied to the leadership style Farmatodo that dominates is the Transformational Leadership, it comprises a process focused on stimulating the consciousness of the workers, in order to become productive followers who accept and commit to the scope of the organizational mission, pushing their interests and focusing on the collective interest, thereby allowing development and sustained growth in the pharmaceutical market.

Descriptors: Leadership and Work Performance

DEDICATORIA

A Dios por sobre todas las cosas, gracias a él hoy he llegado donde estoy.

A mis padres, con quienes siempre he contado.

A Franklin Alberto, por su amor, paciencia y apoyo incondicional.

A mis hijas María Alejandra y María Victoria, que ésta investigación sirva de guía para emprender el camino hacia el desarrollo profesional.

Muy especialmente a mi profesora Berenice por su guía, dedicación y orientación.

A todos los líderes de este país.

A todos ustedes.

INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	p.p. X
LISTA DE GRAFICOS	XI
CAPITULOS	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Justificación de la Investigación	17
II MARCO TEÒRICO	19
Antecedentes de la Investigación	19
Bases Teóricas	23
III MARCO METODOLÒGICO	56
Nivel de Investigación	56
Diseño de la Investigación	57
Población	58
Muestra.....	58
IV ANALISIS DE RESULTADOS	59
Fase 1.....	60
Fase 2	83
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	111
REFERECIAS BIBLIOGRAFICAS	113
ANEXO	115

LISTA DE CUADROS

Cuadro		p.p.
1	Estoy consciente de qué tan importante es mi trabajo para la organización y alcanzar las metas.....	60
2	Estoy consciente de mis necesidades para mi desarrollo personal	61
3	Mi supervisor me motiva para que realice cada vez mejor mi trabajo, porque esto tiene un impacto en la organización	63
4	Tengo confianza en los líderes de esta empresa	65
5	Los líderes de Farmatodo se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores	66
6	Mi supervisor inmediato me trata con respeto.....	68
7	Mi supervisor inmediato dedica tiempo entrenándome y/o acompañándome en mi desarrollo	69
8	Mi supervisor inmediato solicita mi opinión para la toma de alguna decisión	71
9	Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo	72
10	Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad.....	74
11	Mi supervisor inmediato me comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de mi área de trabajo.....	75
12	Mi supervisor inmediato sabe comunicarme sus ideas y opiniones	77
13	Mi supervisor inmediato se muestra abierto a las ideas y opiniones que yo brindo	78
14	Mi supervisor inmediato está disponible cuando yo necesito de él/ella	80
15	Mi supervisor inmediato es justo en el trato (sin favoritismo)	82

Cuadro	p.p.
16 Mi supervisor inmediato me trata con respeto	84
17 Mi supervisor me motiva para dar un esfuerzo extra en mi trabajo.....	85
18 Tengo la información necesaria para hacer mi trabajo de manera efectiva	87
19 Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva.....	88
20 Considera que el tiempo asignado para ejecutar sus asignaciones es adecuado para cumplirlas eficientemente	90
21 Mi supervisor inmediato dedica tiempo entrenándome y/o acompañándome en mi desarrollo	91
22 Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo	93
23 Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad	95
24 En Farmatodo existen oportunidades de aprendizaje y desarrollo (ej: cambio de departamento o área, promociones)....	96
25 Mi supervisor inmediato me comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de mi área de trabajo	98
26 Mi supervisor me comunica con tiempo mis asignaciones	100
27 Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias	101
28 Mi supervisor inmediato está disponible cuando yo necesito de él/ella	103
29 Mi supervisor inmediato es justo en el trato (sin favoritismo)....	104
30 Mi supervisor da el ejemplo para cumplir con las normas y políticas de la empresa.....	106

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico		p.p.
1	Estoy consciente de qué tan importante es mi trabajo para la organización y alcanzar las meta.....	60
2	Estoy consciente de mis necesidades para mi desarrollo personal	62
3	Mi supervisor me motiva para que realice cada vez mejor mi trabajo, porque esto tiene un impacto en la organización.....	63
4	Tengo confianza en los líderes de esta empresa	65
5	Los líderes de Farmatodo se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores	67
6	Mi supervisor inmediato me trata con respeto.....	68
7	Mi supervisor inmediato dedica tiempo entrenándome y/o acompañándome en mi desarrollo	70
8	Mi supervisor inmediato solicita mi opinión para la toma de alguna decisión	71
9	Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo	73
10	Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad.....	74
11	Mi supervisor inmediato me comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de mi área de trabajo.....	76
12	Mi supervisor inmediato sabe comunicarme sus ideas y opiniones	77
13	Mi supervisor inmediato se muestra abierto a las ideas y opiniones que yo brindo	79
14	Mi supervisor inmediato está disponible cuando necesito de el	80
15	Mi supervisor inmediato es justo en el trato (sin favoritismo)	82

Gráfico	p.p.
16 Mi supervisor inmediato me trata con respeto	84
17 Mi supervisor me motiva para dar un esfuerzo extra en mi trabajo.....	86
18 Tengo la información necesaria para hacer mi trabajo de manera efectiva	87
19 Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva.....	89
20 Considera que el tiempo asignado para ejecutar sus asignaciones es adecuado para cumplirlas eficientemente	90
21 Mi supervisor inmediato dedica tiempo entrenándome y/o acompañándome en mi desarrollo	92
22 Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo	93
23 Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad	95
24 En Farmatodo existen oportunidades de aprendizaje y desarrollo (ej: cambio de departamento o área, promociones) ...	97
25 Mi supervisor inmediato me comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de mi área de trabajo	98
26 Mi supervisor me comunica con tiempo mis asignaciones	100
27 Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias	102
28 Mi supervisor inmediato está disponible cuando necesito de él.	103
29 Mi supervisor inmediato es justo en el trato (sin favoritismo)....	105
30 Mi supervisor da el ejemplo para cumplir con las normas y políticas de la empresa.....	106

INTRODUCCION

En el mundo competitivo de hoy, para que una empresa pueda sobrevivir debe identificar las necesidades del consumidor y satisfacerlas; esto no se logra suponiendo qué desea el cliente ni aprovechándose de la necesidad del mismo. Tampoco puede esperarse que la demanda sea constante en el tiempo y mucho menos en esta época.

Las empresas se ven constantemente frente a la necesidad de evaluar opciones para optimizar sus operaciones y el uso de recursos financieros, y de sus posibles fuentes, es decir, que deben tomar decisiones que involucren la resolución de diversos problemas básicos, y uno de los principales, revisar las relaciones laborales de su negocio. Las tendencias de Relaciones Laborales reciben constantes cambios, que originan nuevos desafíos por parte de las empresas, éstos cambios generan que éstas se vean afectadas y deban realizar nuevas prácticas, actividades y todo lo que sea necesario para permanecer en un mercado cada vez más competitivo. Se ven en la necesidad de estar en la búsqueda constante de satisfacer los requerimientos que surgen como producto de estas transformaciones. Esta realidad demanda en el líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno

En éste sentido, la cadena Farmatodo líder en el ramo Farmacéutico, se plantea la posibilidad de proporcionar mejoras que permitan incrementar

la calidad, rapidez y desempeño con que se realizan las operaciones en las tiendas en búsqueda de la excelencia para sostenerse en el mercado Farmacéutico. De aquí radica la importancia de realizar ésta investigación para analizar el liderazgo empresarial y cómo incide en el desempeño del personal que labora en las cadenas de farmacias en Venezuela.

Este trabajo de investigación se compone de cinco capítulos. En el capítulo I se plantea el problema existente en la cadena Farmatodo, así como también los objetivos General y Específicos y la justificación de la investigación.

En el capítulo II, se describe el marco referencial, constituido por la reseña histórica de la empresa, los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que soportaron la investigación.

En el Capítulo III, se describe el marco metodológico: tipo de investigación, diseño, población, muestra y las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, con el fin de satisfacer los objetivos trazados en el estudio.

Y el Capítulo IV, esta constituido por el análisis e interpretación de los resultados, dando respuesta al problema planteado..

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las tendencias de Relaciones Laborales reciben un constante cambio a nivel mundial, originando nuevos compromisos por parte de las empresas, los cuales han ocasionado que éstas se vean afectadas y deban realizar nuevas prácticas, actividades y todo lo que sea por permanecer en un mercado cada vez más competitivo. Por esta causa se ven en la necesidad de enfrentar nuevos desafíos y estar en la búsqueda constante de satisfacer los requerimientos naturales que surgen como producto de estas transformaciones, como efecto inequívoco de la evolución del hombre.

Es así que esta competitividad entre las empresas ha generado cierta incertidumbre que permite a su vez dar comienzo a la transformación de las políticas empresariales estableciendo nuevas estrategias de negocios, innovación, lanzamientos de nuevos productos, cambio en los programas de mejoramiento continuo y garantía en la calidad de los productos, entre otros.

A propósito el Dr. Hector Lucena, en su libro, lo laboral en tiempos de transición, refiere a las relaciones Estado – Trabajadores – Empresas en cuanto al mundo del trabajo:

“plantea ir al análisis de las políticas laborales, las relaciones entre los actores, el funcionamiento de los mecanismos de este campo, y las perspectivas que se avizoran. Las dimensiones de las Relaciones Laborales en su ámbito nacional y en el lugar de trabajo, son analizadas con el mismo grado de interés, pero partiendo de un análisis pormenorizado de la dimensión nacional, dado que se trata de un funcionamiento de las Relaciones de Trabajo que históricamente se ha caracterizado por una alta intervención del Estado, y en menor medida, de las organizaciones cupulares empresariales y sindicales, determinando con ella una marcada subordinación, de los fenómenos del centro de trabajo a procesos procedentes del ámbito nacional.”

Toda organización es esencialmente una obra humana, en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y, en segundo lugar, se compone de hombres. Por esta razón, todo intento por comprender lo que es una organización debe iniciar por el estudio del hombre.

El estudio del hombre en el trabajo ha sido largo y difícil. Los avances principales se realizan en este siglo, con el progreso de las ciencias empíricas y con el desarrollo de las organizaciones. En este camino pueden distinguirse una serie de hitos que señalan los avances realizados, el desarrollo industrial hermanado con un intenso esfuerzo por comprender el comportamiento humano en las organizaciones. En esta etapa nos encontramos con una imagen del hombre en el trabajo, de sus motivaciones, notablemente simplificada.

En las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando, posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de

mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como: inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones no resultó satisfactoria. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos. Por otro lado, la abundancia de investigaciones con diferentes metodologías arrojaba resultados distintos en cuanto a los rasgos de personalidad significativos.

Estos estudios se desarrollaron vinculados a la concepción Taylorista de la dirección, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de ordeno y mando: “el gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas”, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo (donde predominaban las motivaciones de tipo básicas), eran prevalecientes en una industria poco compleja en sus relaciones sociales y productivas. Al respecto I. Chiavenato describe: “...Taylor definía los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero)” página 207.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor que estudian el comportamiento del líder, asociadas a las teorías de las relaciones humanas o modelo humanista, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la

búsqueda de alternativas y toma de las decisiones. I Chiavenato expone en su libro Gestión del Talento Humano:

“El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial por la ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma....

El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales”

Los estudios de Elton Mayo jugaron un papel fundamental en esta corriente de pensamiento, los que dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías en el liderazgo de las organizaciones. Consideraban dos factores para el éxito del liderazgo: El grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a los empleados), como indicador del desempeño que estos tendrían y por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral.

Estos estudios fueron contradictorios, puesto que no se pudieron identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a diferentes circunstancias.

La Revolución Científico-Técnica de la década del 60, trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección. Los trabajadores

requerían mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con “la satisfacción de los empleados” o “cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba, el hombre comprendía el papel que jugaba dentro de la empresa, por lo que exigía cada vez más que se le fuera dando el lugar que le correspondía dentro de ella, como necesidad de adaptarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban, poco a poco, su diversificación y su competencia.

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos (aunque todavía no se asumían totalmente), como: motivación, delegación de autoridad (participación), entre otras.

Esto, conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de las investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: El Liderazgo Situacional, que incluye la situación, como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo. A la pregunta ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo? estas teorías respondían: depende de la interacción de las características del líder, las características del grupo y la situación en que tienen lugar, como por ejemplo: tipo de actividad, relación entre líder y miembros, normas del grupo, información existente, entre otras.

En la década del 80, con la introducción de la “red”, se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones. Comenzó la era de los grandes cambios: información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo

sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo, que demanda en las organizaciones un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar el derecho a su existencia. En palabras de Peter Drucker: «Hay que empezar de nuevo...lo que sabíamos sobre dirección ya no es válido».

Ante esta realidad, también es susceptible de cambio la sensibilidad de la persona moderna. El ser humano, por sus conocimientos, se percibe ahora con una cierta autonomía, cuestionando la sumisión y la resignación pasiva, siendo consciente de su vida y de la fugacidad de la misma: ante la realidad de que si las enseñanzas del pasado fueron reformadas, las de hoy podrán serlo mañana.

Es por eso que dentro de las empresas hacer lo que los directivos mandan ya no funciona; en este contexto se hace imprescindible "hacer lo necesario". Por tanto, la forma de liderar, al verse influenciada por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

Así mismo, y partiendo de nuestra concepción tradicional del trabajo, surge otra visión: El trabajo Conversacional. Todo lo que hacemos, lo hacemos a través de conversaciones. El líder debe ser centro y vida en la empresa de este sistema conversacional. Propiciarlo y utilizarlo es una nueva forma de permitir el crecimiento organizacional, de explotar el desempeño y creatividad del subordinado, así como de favorecer su satisfacción laboral.

Desde esta perspectiva, aspectos tan relevantes de la organización como son los procesos de trabajo, la creación de valor y la gestión del conocimiento, entre otros, se generan a través de las conversaciones; y son éstas las que determinan que dichos aspectos sean o no satisfactorios.

Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo él debe partir de proporcionarles a los empleados el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas.

Ante esto, el mundo de la empresa ofrece alternativas a través de promover estilos de liderazgo, adecuados a la nueva era de la información, que revolucionan las concepciones sobre el líder, como Álvarez de Mon plantea: «el liderazgo basado en el elitismo, en la obsesión por el poder y en el paternalismo está pasado de moda... entonces el liderazgo se concibe como un desafío cotidiano, cambiante y plural al alcance de todos los profesionales comprometidos».

Las Nuevas Tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, se pueden concentrar en tres grandes grupos para facilitar su comprensión: 1) El Líder desde su individualidad, un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basada en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal. El empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero

éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

Por su parte, Lance Secretan, propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, haciendo más allá del pensamiento racional. Dice Secretan: «En el nuevo estilo de liderazgo empresarial los lugares de trabajo se caracterizan por el amor y la verdad». «La vida no es un campo de batalla» continua «es un terreno de juegos». Vivir asumiendo valores fundamentales (dominio, entrega y química) es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará en favor de las organizaciones. Tal como lo dice el Dr. Secretan: «El trabajo es amor hecho visible».

En segundo lugar: el Líder como capacitador donde el líder debe ser consciente de su papel de Mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. No todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores. Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”. Coaching, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Esto

implica que un buen coach debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Por ende, las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

Por tal motivo, el Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.

No se puede obviar que hay autores que afirman que el coaching puede ser peligroso, como el psicólogo y coach Steven Berglas. Su planteamiento se basa, fundamentalmente, en el hecho de que el coach puede acercarse tanto al ejecutivo que corre el riesgo de darle consejos de negocios no muy razonables. Pese a esta posibilidad, el coaching sigue siendo un instrumento muy utilizado por grandes empresas.

En tercer lugar, el Líder y los equipos de trabajo. Peter Senge, otro gran investigador, en muchas de sus reflexiones ha diseñado el concepto de “Ecología de liderazgo”, que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo. De esta forma comprobamos que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

La historia ha demostrado la importancia del líder para su desarrollo. El sector empresarial, sumergido en la misma, está llamado a incluir esta afirmación a su vida, con vista a lograr la eficacia y la calidad que el mundo de hoy necesita de las organizaciones.

Por lo anterior expuesto, un líder se define como alguien con quienes los subordinados se sienten a gusto trabajando, se caracteriza por sus valores, por ver a su subordinado como un igual, que lo comprenda, que busque no sólo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continua.

Los mejores líderes en las organizaciones modernas integran las bases fundamentales del management, el liderazgo y el coaching. Ellos construyen un equipo ganador para ser apoyados en las áreas donde son débiles. La inteligencia de la organización es cosa de todos, pero los directivos líderes asumen un papel incuestionablemente capital.

El mundo está en constante evolución, la transformación es la esencia de la historia. Es necesario descubrir al líder empresarial como agente de

cambio y establecedor de cultura para las mismas, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes.

A lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha sido objeto de muchos estudios y el enfoque ha ido evolucionando. El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). Yukl (1989) sostiene que la calidad de las investigaciones resultó afectada por dicha diversidad ya que, muchas veces, varios estudios resultaron contradictorios entre sí.

A pesar que hasta el momento no exista una definición específica y ampliamente aceptada respecto al Liderazgo, Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo. (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Sin embargo, las empresas continúan evolucionando en un ambiente de regulaciones crecientes y sobre todo cambiantes. Esta realidad exige una capacidad de adaptación del liderazgo de las organizaciones. Las políticas de regulaciones y controles, que fueron tradicionales, hoy en día se han multiplicado y profundizado de manera inédita. Lo que ha generado que los líderes empresariales desarrollen habilidades necesarias para superar una larga lista de obstáculos y trabas, para mantenerse como líderes en sus mercados, lo que supone una Gerencia Exitosa.

De esta manera, Jhon Maxwell “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”. El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de la organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. (Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano).

Idalberto Chiavenato en su libro: Gestión del Talento Humano, expresa:

“Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que sabe cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado”. Pág. 4

En este orden de ideas, las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y le presten más atención. Las

organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

Esta ha sido la clave de Farmatodo C.A., para permanecer en el mercado durante 97 años, una cadena pionera en la implantación y desarrollo del concepto de farmacias autoservicio en Venezuela, empresa 100% venezolana, dedicada a la comercialización directa de medicamentos, artículos de cuidado personal, uso diario en el hogar, belleza y alimentos. Desde sus inicios en 1918, como Droguería Lara, su cultura se basa en principios de accesibilidad, proximidad, transparencia, ética y compromiso con los clientes, colaboradores y la comunidad. Trabaja por brindar bienestar a la familia venezolana, ofreciendo el mejor servicio en cada una de sus 167 farmacias, ubicadas a lo largo y ancho del país.

Sus objetivos estratégicos están fundamentados en el compromiso de crecer en Venezuela, manteniendo la excelencia operativa en cada una de sus farmacias e innovando en la atención a los clientes y a las comunidades, consolidándose como la red de farmacia líder en Responsabilidad Social, convirtiéndose así, en la preferencia del sector de farmacias, a través del mejor servicio las 24 horas, los 365 días del año; conducido por más de ocho mil trabajadores a lo largo del territorio nacional.

A fin de ser competitiva en el mercado laboral, Farmatodo enfatiza sus esfuerzos en la capacitación y desarrollo de los líderes que administran cada una de las 167 tiendas que tienen a nivel nacional, en la búsqueda constante de mejorar la efectividad de sus equipos, desde el año 2008 contrató los servicios de HayGroup, una empresa consultora internacional, para la realización de una encuesta de efectividad a los empleados que

ayude a los líderes a descubrir qué está impidiendo que las personas realicen su trabajo. Además, estos datos permitirán ayudar a Farmatodo a centrarse precisamente en los cambios que tienen que realizar para tener un mayor impacto en el rendimiento individual y empresarial. Las encuestas a los empleados de Insight ayuda a los líderes a identificar los obstáculos para la eficacia individual y organizacional, y eliminarlos para mejorar el rendimiento de las personas, equipos y organizaciones enteras.

Farmatodo es una empresa que está comprometida con contribuir al bienestar de sus colaboradores, sus familiares y las comunidades en donde están presente, siendo este el punto más relevante en la ponderación de su esquema de trabajo, para el cual han implementado una cantidad de estudios, encuestas de clima y técnicas para analizar, profundizar e investigar las posibles causas, efectos y consecuencias de las relaciones de trabajo dentro de la organización. Las variables asociadas a todas estas Relaciones se ven afectadas por el contexto nacional, situación del país, niveles académicos de los líderes, valores, siendo la ética el valor más relevante dentro de las Relaciones Laborales.

En la primera medición de Clima realizada en el año 2008, sus resultados arrojaron una brecha marcada en el desempeño de sus colaboradores, por tanto, considerando la actualidad sobre la situación de Venezuela, y a lo que se vienen enfrentando las empresas hoy día, se realiza la siguiente interrogante:

¿En qué medida afecta el liderazgo empresarial en el desempeño del personal que labora en las cadenas de farmacias, como consecuencia de la situación política, económica y social que viven las Relaciones de Trabajo en Venezuela?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION:

OBJETIVO GENERAL:

Analizar el liderazgo empresarial y cómo incide en el desempeño del personal que labora en las cadenas de farmacias en Venezuela.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al estilo de Liderazgo en Farmatodo
- Identificar los factores que intervienen en el Desempeño laboral en torno al Liderazgo
- Determinar la relación entre el Liderazgo y el desempeño del personal

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La siguiente investigación tiene por objeto realizar un análisis de las relaciones laborales en Venezuela y cómo incide la situación política, económica y social en las relaciones de trabajo en la cadena Farmatodo. Así mismo, analizar el liderazgo empresarial de los supervisores de las farmacias y cómo impacta este en el desempeño del personal que labora en las tiendas.

De esta manera, esta investigación es de gran importancia tanto para las cadenas de farmacias localizadas en el estado Aragua, como para las ubicadas en todo el territorio nacional, y específicamente a los líderes y personal que labora en el área de operaciones, que están a cargo de

manejar y mantener la rentabilidad y estabilidad económica de las farmacias, debido a que se analizarán las relaciones de trabajo y el liderazgo aplicado en las tiendas, su entorno, relaciones, asignación y desempeño de las tareas, que influyen en la operatividad de las farmacias, y se indicarán las estrategias y herramientas para mejorar el Clima Organizacional.

En este sentido, esta publicación será un aporte de investigación valioso como antecedente para otros estudios relacionados con el tema, debido a que el Liderazgo empresarial en Venezuela es una realidad que persisten y persistirá a lo largo de los años, y por tanto está ubicado dentro de las líneas de investigación de la gestión de recursos Humanos y el sistema empresarial venezolano.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Una vez definido el problema y sus objetivos: general y específicos, que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio. En consecuencia, dentro del marco teórico se muestra los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y se definen los términos básicos,

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Rivas, S. (2010) realizó un Estudio de Investigación titulado Liderazgo del Administrador de Enfermería y la motivación laboral del equipo que dirige en el Hospital “Doña Olga de Morales” Caicara de Maturín Estado Monagas. Estudio realizado para optar a la Maestría en Gerencia en Enfermería el estudio aplicaron la investigación descriptiva. La población objeto de estudio estuvo integrada por veinticuatro (24) auxiliares de enfermería que laboran en dicho hospital. El instrumento para la recolección de datos utilizado fue el cuestionario, lo elaboraron con preguntas cerradas.

Para la validación del instrumento fue sometido a juicio de dos (2) expertos sobre el tema; cuyo propósito fue verificar la congruencia y comprensión de las preguntas, en dicho estudio los resultados según la

investigadora arrojó: Que el administrador de enfermería muy pocas veces crea ambiente social, para lograr la motivación laboral del equipo que dirige. Las enfermeras no reciben orientaciones espontáneas de parte de su superior inmediato, tampoco solicita sus ideas para el desarrollo del trabajo.

El estilo del liderazgo ejercido por el administrador está asignado al autocrático, esto se determina porque las enfermeras no intervienen en la planificación laboral. Los gerentes administrativos elaboran la planificación y luego lo hacen llegar al equipo que dirige. No existe una relación estrecha entre el administrador de enfermería y los subordinados. Las relaciones interpersonales son poco efectivas, la comunicación que las enfermeras tienen con su superior es temporal. De lo citado cabe agregar que el liderazgo gerencial de enfermería debe ejercerse basándose en la comunicación retroalimentaria entre subordinados y superior, aunado con la motivación laboral. De esta manera se puede llegar a la solución de los problemas planteados y a la toma de decisiones consultadas.

Este antecedente tiene relación la presente indagación desde el marco teórico ya que plantea los tipos de liderazgo con autores vanguardista.

González R. (2011). En su estudio, análisis del estilo de Liderazgo en la Empresa G & P Constructores, S.A. Maturín, presentado para optar al título de magister en Administración de Empresa. En la Universidad Bicentenario de Aragua El tipo de investigación es de campo, de carácter descriptivo. La población de estudio estuvo conformada por veintinueve (29) trabajadores, que pertenecen al personal de la empresa G & P Constructores, S.A. El estudio estuvo dirigido a analizar el estilo de liderazgo en la empresa G & P Constructores, S.A. Maturín Estado Monagas. Con este propósito se aplicó

un cuestionario, cuyos resultados fueron vaciados en cuadros estadísticos, distribuidos en cifras absolutas y porcentuales.

El estudio arrojó en su totalidad que siempre los supervisores se comunican con sus empleados, este es un aspecto necesario donde se estaría generando un ambiente agradable para el desarrollo de funciones. De acuerdo a lo ante expuesto permite aplicar en el liderazgo gerencial, la comunicación cara a cara para crear un ambiente de trabajo agradable, con una comunicación asertiva donde la información debe ser precisa y clara además.

Este antecedente se relaciona con la presente desde la relación del gerente y sus subordinados en torno a la comunicación, esto es uno de los factores o elementos presente para el análisis del Liderazgo en Farmatodo.

Contreras, R. (2011); realizó un estudio; sobre los estilos del liderazgo del nivel gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sigo, S.A. Maturín Estado Monagas. Presentado para optar al título de magister en Administración de Empresa. En la Universidad Bicentenario de Aragua La investigación que se realizó fue de campo, de nivel descriptivo por cuanto se especifican las propiedades esenciales de la naturaleza del problema.

La población objeto de estudio la integran diez (10) trabajadores, entre los cuales se encuentran seis (6) supervisores y cuatro (4) encargados del departamento de la empresa Sigo, S.A. Maturín Estado Monagas. Las técnicas de investigación que se utilizaron para la recolección de información y datos son la observación directa y el cuestionario. Los datos obtenidos en la investigación, apoyado y argumentado lógicos y sistemáticamente con

algunos basamentos teóricos planteados, se puede concluir que se pudo reflejar, a través de la encuesta utilizada como herramientas metodológicas para adquirir las informaciones necesarias, que los supervisores y encargados de la empresa Sigo, S.A.

Son una población absolutamente joven que oscila entre los 22 y 33 años de edad con un nivel de preparación medio, la mayor parte de este personal tiene entre uno y dos años desempeñando su labor dentro de la empresa, lo que muestra que existe una inestabilidad en el personal que labora dentro de la misma.

El liderazgo presente en la empresa se ejerce con muchas dificultades, debido a que los trabajadores sienten que las tareas son impuestas con rigidez y de una forma autocrática, sin otorgar participación a los mismos. El líder se preocupa más por los resultados de los trabajos sin importarles las condiciones que tengan el personal o las técnicas que se apliquen para lograrlos. De acuerdo con los datos arrojados en la encuesta se pudo determinar que los supervisores y encargados de los departamentos se encuentran insatisfechos con los incentivos brindados por su líder. Debido a que no son estimulados al realizar el trabajo aun cuando hagan su mayor esfuerzo para obtener los mejores resultados de éste.

Se determinó que uno de los factores que desmotivan a la mayoría de los supervisores y encargados de departamentos, es que no existe una remuneración acorde con la jornada laboral realizada por este personal. De acuerdo a lo antes citado la gerencia debe aplicar la motivación y la valoración hacia el desempeños de estos trabajadores a su cargo de esta manera las actividades a realizar por sus subordinados serán eficaces y el liderazgo gerencial será más efectivo.

Esta investigación está vinculada con la presente desde los factores que inciden en el liderazgo empresarial ya que es muy importante los estímulos motivacionales para el personal que en este caso de estudio es Famatodo.

BASES TEORICAS

Liderazgo

Acerca de la definición de liderazgo se han realizado incalculables conceptos y propuestas, descritos a través de los tiempos. En tal sentido contamos entonces con conceptos de data muy antigua y actual, en cuyos propósitos e influencias se han encontrado basamentos para la realización de la presente tesis.

Es así que se hace mención a Confucio, hacia el año 500 AC, quien recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz , para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado.

200 años más tarde, el primer emperador de China, Ch'in Shih Huang Ti, respondió a Confucio de forma concluyente y clara: entierra vivos parte de 460 de sus monjes, y el resto hasta el cuello para después ser decapitados.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban entorno a la idea de lo que podríamos llamar la "Teoría del Gran Hombre", que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como

energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Sin obviar que son muy importante todas estas características, el tiempo ha demostrado que el líder se hace, no necesariamente nace. Es por ello que se definen comportamientos y conductas, las cuales puede aprender y transmitir un líder.

Así pues se ve como la pasar del tiempo la constante ha sido el cambio continuo del hombre al entorno que le rodea, esto quiere decir: Evolución.

Por lo tanto las definiciones utilizadas son las más recientes y aplicables al modelo y conducta venezolana.

Definición de liderazgo

Existen innumerables definiciones acerca del liderazgo. Se podría partir en principio del sentido original de la palabra “liderar”, la cual deriva de laed, que es un vocablo común en las antiguas lenguas del norte de Europa y que significa senda, ruta, curso de un barco en el mar o trayecto (Gómez, 2008b).

Certo (2001) señala que “el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros o de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo” (p.327).

Según Krause (2000) el liderazgo podría definirse como la voluntad de controlar los sucesos teniendo la comprensión necesaria para marcar un rumbo y poder llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las capacidades y habilidades de otras personas (p.23).

Para Jaques (2000) el liderazgo es la responsabilidad que poseen algunos roles de influir en una o más personas (los seguidores) para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de tal manera en que todos avancen a la dirección fijada por éste.

El liderazgo para Kotter (1990) es el proceso de mover a un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos, siendo totalmente efectivo cuando se produce movimientos dirigidos a los intereses del grupo a largo plazo.

Gómez (2008b) señala que el liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales.

El comportamiento social de los trabajadores según Elton Mayo

Hawthorne el cual estaba realizando un experimento de acuerdo a instrucciones de Mayo permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, si no como miembros de grupos. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismo su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impulsara el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto éstos permanezcan inmodificables.

Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes de hallan influenciadas por códigos de conducta grupal.

Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración. (<http://www.eumednet/libros/2008C>.)

Esto nos aporta una gran ayuda desde el campo, ya que el liderazgo ejercido de manera grupal se puede aprender e impartir, dando como resultado una mejora dentro del desempeño de los colaboradores.

La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

Por otro lado, el Coaching, lo podemos definir como: “el apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un profesional, con su total implicación y corresponsabilidad, para mejorar su comportamiento, identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria.” De la Corte Jesús. “La figura del coaching en el ámbito laboral” (Derecho y conocimiento, vol. 2, pags. 269-284, ISSN 1578-8202).

Esto aplica directamente en el método de enseñanza a través del cual el líder influye y educada al colaborador.

Definición de líder

Miguel Angel Cornejo (2004) define el líder:

“Los líderes son los protagonistas de la historia universal
Líder no significa bueno sino que mueve a los demás
Líder y seguidor, binomio inseparable de toda realización
El líder depende de sus seguidores
El poder del líder radica en sus seguidores”

Por ello, Gelvanet al (2007) definen al líder como la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, es el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción

El líder, como toda persona, posee defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de sí mismo, conocerse, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. La esencia del liderazgo son los seguidores (Alvarado, Prieto y Betancourt, 2009). En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla.

Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades (Caballero, 2005).

Fiedler (1967, en Landy y Conte, p. 441, 2005) definió al líder como “el individuo de un grupo al que se le ha encomendado la tarea de dirigir y

coordinar las actividades del grupo, o a quien, en ausencia del líder designado, tiene la responsabilidad de realizar tales funciones en el grupo”. Un líder es alguien que influye, o intenta influir. Las conductas involucradas en ejercer esta influencia puede llamarse liderazgo y aquellos que ejercen tal influencia pueden llamarse líderes (Landy y Conte, 2005).

El líder entonces es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales (Gómez, 2008b).

Es así, que el líder es uno de los protagonistas en el proceso de liderazgo y es realmente la figura personificada que practica una influencia en quienes lo siguen para lograr las ideas, metas u objetivos planteados.

Eduardo Azuaje (2008) expone: “Hoy en día tanto el liderazgo como la administración constituyen una ciencia basada en cómo hacer las cosas, a través del manejo de los elementos del entorno para conseguir un fin. Y en ambos casos, la realización deriva del aprovechamiento del recurso más preciado: el potencial humano.”

En Farmatodo, la Vicepresidencia de Recursos Humanos está en la búsqueda constante de desarrollar y capacitar a los líderes de la compañía, quienes tienen el reto de motivar a su equipo de trabajo para alcanzar las metas de la organización en un entorno cambiante y lleno de retos.

Pablo Maella (2008) define lo siguiente:

“La puesta en práctica del Liderazgo se presenta en principio difícil de alcanzar por dos motivos principales: el primero es que las tareas que demanda al directivo son muy complejas; y el segundo es que las competencias en el liderazgo afirma que tiene que tener el directivo es muy difícil que una persona normal las tenga.

Las tareas a las que se ven abocados los directivos para llegar a ser líderes son muy exigentes. Veamos a modo de ejemplo las funciones del líder según J.W.Gardner.:

- ✓ Establecer, con su visión, las metas a alcanzar y moviliar a su entorno hacia ellas
- ✓ Determinar los valores organizacionales
- ✓ Motivar a los colaboradores: Conocer sus necesidades, medios y esperanza. Alinear las metas individuales con los grupales. Crear un clima de orgullo y compromiso..
- ✓ Gestionar: Establecer prioridades y planificar, organizar e institucionalizar. Mantener funcionamiento del sistema. Tomar decisiones.
- ✓ Conseguir la unidad del equipo mediante la mutua confianza y la resolución de conflictos
- ✓ Comunicar, explicar y formar
- ✓ Se un símbolo para su equipo, representarlo en el entorno social
- ✓ Gestionar el cambio proactivamente

Estas funciones definidas por Gardner, se ven reflejadas en el desarrollo de la investigación ya que se alinean a las descritas en el cargo de uno de los líderes claves del negocio Farmatodo: El Gerente de tiendas.

En el caso de estudio: Farmatodo, existe para cada líder de las tiendas un modelo de competencias definido por la compañía Haygroup, así como también para todos los colaboradores de las tiendas.

Se debe puntualizar que al hablar de liderazgo y/o líder, la conceptualización de ambos términos estará determinada por la teoría o modelo de referencia bajo la cual se estudie.

Para efectos de la investigación, es relevante definir algunas Teorías de Liderazgo, para luego evaluar que Estilo Predomina en la empresa objeto de estudio:

Modelo Humanista de Líder

En esta categoría englobaríamos a los modelos del liderazgo que centrándose en el desarrollo personal del individuo entienden el mundo laboral como un bagaje experiencial que debe contribuir al crecimiento del ser humano. Es por ello que las diferentes propuestas inciden en contemplar la relación de liderazgo como una transacción de relaciones entre el líder y el empleado, de modo que ambas partes de la diada obtengan algún beneficio en la transacción.

La teoría más representativa de esta perspectiva es la propuesta de Douglas McGregor (1960) y que desarrolló en sus dos conocidas teorías "X" e "Y" de la dirección. Para este autor los individuos poseen un modo de representarse la realidad humana que se corresponden con una concepción de la naturaleza humana tradicional o progresista. Estas representaciones determinarían el modo de entender las relaciones entre los directivos y sus empleados. McGregor propone dos modalidades para describir dicho proceso, cristalizadas en sus conocidas Teoría X, Teoría Y de la dirección.

Teoría X

Lo que se ha venido denominando concepción tradicional de la naturaleza humana sostiene una serie de principios que describen cómo es, qué le interesa y cómo actúa el individuo. Dicha concepción se nutre de la teoría evolucionista de Darwin acerca de la selección natural. Su origen, en el contexto que nos ocupa, parte de economistas como Adam Smith, derivando de la filosofía hedonista sobre la naturaleza humana. Así, McGregor (1960) desarrolla una teoría de la administración, la Teoría X, que tiene como pilares los supuestos tradicionales de la naturaleza humana y que quedarían resumidos en los siguientes: las personas son naturalmente haraganas, trabajan en general por recompensas económicas y por razón de estatus y esperan ser dirigidas desde arriba.

Por lo tanto, el líder que parte de la presunción básica sobre la naturaleza descrita, entiende a éste como: perezoso, sostenedor de responsabilidades, buscador de seguridad y motivado exclusivamente por el dinero. Así, la dirección se llevará dentro del ejercicio formal de autoridad, donde él marcará a cada individuo lo que debe hacer y cómo lo hará.

Subyugará a los individuos a una fuerte presión, para que, al estar controlados, lleven a cabo su misión. De otro modo, dadas sus características, no serían eficientes. Las sanciones o recompensas serán monetarias, puesto que la única motivación del personal es el dinero.

La Teoría Y

La Teoría "Y" parte de supuestos más optimistas sobre la naturaleza humana. Estos supuestos se enmarcarían dentro de la corriente humanista y entenderían al ser humano que las personas son naturalmente activas, se

fijan metas y disfrutan de sus empeños, buscan muchas satisfacciones en el trabajo y aspiran a la independencia, la Autorrealización y la responsabilidad.

Por ello, la presunción básica sobre la naturaleza humana que subyace a la Teoría Y sería: el ser humano está cualificado para autocontrolarse cuando quiere alcanzar una meta de la que se siente responsable; la motivación monetaria lleva asociada la satisfacción del trabajo bien hecho y el individuo es creativo en la resolución de problemas.

Desempeño laboral

Idalberto Chiavenato (2009) define: “el desempeño es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica”. Así mismo establece lo siguiente:

Idalberto Chiavenato (2009) en su libro: Gestión del Talento Humano, expresa:

“Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirva para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal. En realidad es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de personas al organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias, y por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano, en el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida de las organizaciones”. Pág. 245

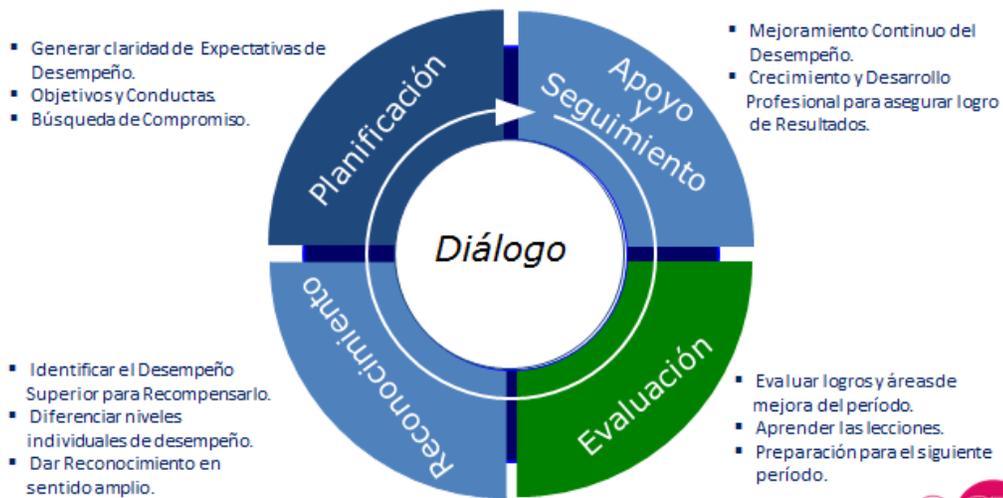
Farmatodo define el desempeño como el resultado final, concreto, palpable del esfuerzo del empleado. Alcanzar objetivos y metas, cumplir plazos, realizar actividades dentro de las especificaciones y con la calidad establecida. Son todos hechos concretos, está íntimamente ligado a productos de la acción del empleado y se da a través de sus comportamientos, o sea, a través de aquello que hace y de cómo lo hace.

También, siendo observable, es igualmente medible. El desempeño es el producto medible, es la contribución del empleado en un período determinado de tiempo.

Los líderes de Farmatodo evalúan el desempeño trimestralmente a través la Gestión del Desempeño que no es más que un proceso medular del negocio orientado a fortalecer el desempeño organizacional de Farmatodo a través de mejorar el desempeño individual y de los equipos.

El ciclo de Gestión de Desempeño de Farmatodo:

La Gestión del Desempeño involucra 4 fases representadas en la figura anexa:



Juntos alcanzamos la **Excelencia Operativa**



Fuente: Farmatodo

Esta es la planificación que cumplen los Líderes para cumplir el ciclo de Gestión del desempeño:



Liderazgo Transformacional

Se soporta con los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006a), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo

que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Asimismo, para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Este último autor citado afirma, que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

Por su parte, Lerma (2007), agrega como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía.

Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Por lo antes descrito, se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

Así entonces, el liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales. **liderazgo Transformacional**

Farmatodo

Farmatodo C.A. es una cadena pionera en la implantación del concepto de farmacias autoservicio en Venezuela, es una empresa venezolana dedicada a la comercialización directa de medicinas, artículos de cuidado personal, de uso diario en el hogar, de belleza y comestibles.

Farmatodo fue fundada históricamente en 1918 bajo la denominación de Farmacia Lara, una iniciativa que siempre estuvo en el ramo farmacéutico, innovando en las áreas de droguería, distribución y servicios de salud en la comunidad. La farmacia Lara ubicada en la Avenida 20 esquina con calle 24 en el Estado Lara, poco a poco fue atendiendo la demanda de los barquisimetanos. En aquellos primeros tiempos, Rafael Zubillaga y su socio J.J. Lopez Morandi, supo avanzar en los caminos todavía empedrados de la Venezuela gobernada por Juan Vicente Gómez.

En 1955, Teodoro Zubillada, hijo del fundador Rafael, exploraba con éxito el campo de la venta al mayor de insumos y patentados farmacéuticos “Droguería Lara”. Esta farmacia era la casa matriz de un número de expendios tradicionales repartidos en varias zonas de Barquisimeto, muchos de ellos bajo el antiguo formato de botica.

Hacia el final de los años cincuenta, la empresa era liderada por Teodoro Zubillaga junto a Joaquín López. Manuel Alberto López, el tercer socio, se mudaría a Caracas a dirigir la nueva oficina en la capital del país.

Prosperaba el negocio de mayorista sin que se descuidara el destino original de atención directa al público, por que simultáneamente se inauguraban farmacias tanto en Barquisimeto como en otras ciudades, que más tarde estarían agrupadas en la Asociación Farmacéutica Lara (Asofarla).

Teodoro Zubillaga fallece en 1976, y Rafael Teodoro tiene que hacerse cargo de la empresa, recién graduado de economista y con apenas 24 años. Los hermanos Zubillaga: Teodoro y Bernardo, se hicieron cargo de la empresa, dada la poca experiencia en sus 20 años de edad, buscaron a alguien que los asesora. Tuvieron noticias de The International Executive Service Corporation, una organización de consultoría, quienes enviaron a Venezuela a David Sommer.

Fue así como en 1984 aterrizó en Barquisimeto un experimentadísimo ejecutivo estadounidense, Dave les dio la clave para mantener en pié y hacer crecer la empresa heredada y en problemas. Sommer propuso adaptar el concepto de drugstore al mercado venezolano. Implantar un formato comercial que en EEUU se conoce como tienda de conveniencia, un local donde es posible encontrar mercancía de alta rotación y requerimiento inmediato, entre otros, los medicamentos por supuesto, con la ventaja adicional del free standing, no otra cosa que anaqueles con productos al alcance del cliente.

Fue así como a finales de 1985 los Zubillaga se arriesgan a probar una novedadosa concepción del servicio farmacéutico en el estado Yaracuy, en Yaritagua. En solo cuatro meses esta farmacia, de autoservicio con descuento, triplicó las ventas. Luego abrieron su segunda “casita” en la Trinidad, que tuvo excelente resultados, ya hoy en día Farmatodo tiene 135 tiendas que operan en todo el territorio Venezolano, en 18 estados y hace 2 años, Farmatodo apertura en Colombia, Bogotá, y ya cuenta con 20 tiendas, ofreciendo los servicios farmacéuticos que siguen siendo el destino principal de la red Farmatodo, aparte del Free standing con una variada provisión de productos misceláneos.

Según el plan de Negocio, la empresa debía contar con un almacén para abastecer los locales que en lo sucesivo fundarían,. Pero en ese momento la empresa no estaba bien percibida entre los proveedores. A la directiva le tocó trabajar muy duro, no había dinero suficiente para rentar un galpón y almacenar la mercancía, así que alquilaron un puesto de estacionamiento y lo cercaron con rejas, luego tuvieron que alquilar un segundo y hasta un tercer puesto. Llegó un momento que alquilaron el sótano de un edificio de Quinta Crespo en 1990, más tarde tuvieron que alquilar un edificio. En octubre de 1996 se inauguró el Centro de Distribución en Charallave. Fue un gran paso.

En el Cendis palpita el futuro de Farmatodo. Es un inmenso galpón de 12.000 m² localizado en la zona Industrial de Charallave. Allí se almacena la mercancía que requieren todas las tiendas del país. Un promedio de 34 camiones cruza diariamente las carreteras y autopistas con las requisiciones.

El Cendis, ante tal exigencia, ha sufrido una transformación para estar acorde con la demanda creciente.

Se puede observar como de un proyecto inicial, una pequeña farmacia, con el ahínco, dedicación y trabajo han permitido desarrollar una organización que hoy por hoy representa en todo el país una fuente de trabajo para más de cinco mil familias. Es la exaltación del espíritu de empresas y del esfuerzo constructivo.

Farmatodo es una empresa próspera que posee sofisticados equipos de computación, lo que permite que los procesos administrativos estén acordes

a la época y a las exigencias del mercado. Cumple además la función social de suplir a la comunidad de medicamentos en general. Su área de mercado abarca los estados: Aragua, Carabobo, Guárico, parte de Apure y Miranda. Durante más de noventa (90) años ha sido líder por su calidad en el servicio, manteniendo siempre el Slogan “El Cliente es nuestro mejor aliado”.

Visión:

Ser la cadena farmacéutica de autoservicios No. 1 en América Latina.

Misión:

Ofrecer al Cliente servicios de calidad bajo el concepto de Farmacias de Autoservicio.

Valores

Ética: La Ética en Farmatodo consiste en actuar en todo momento consecuentemente con los valores morales, prácticas, estándares y políticas organizacionales, respetando las normativas internas y externas; protegiendo los intereses de la empresa; siendo honesto, empático e íntegro en el trato con otros y en la búsqueda por lograr las metas; promoviendo continuamente estas características en otros miembros de la organización.

Conciencia de Equipo: Es la disposición a trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo y trabajar juntos hacia el logro de un objetivo común, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Implica ofrecer ayuda y experiencia y una actitud de ánimo y de identidad de equipo.

Compromiso: Es la disposición a actuar en función de los valores y objetivos de Farmatodo, con un sentido de pertenencia y orgullo de la organización.

Orientación a Resultados: Es la preocupación por alcanzar y/o sobrepasar los resultados esperados de su trabajo de la mejor manera posible, a pesar de los obstáculos que se puedan presentar. Implica esforzarse por hacer las cosas cada vez mejor, completando los procesos a su cargo con altos niveles de calidad. Incluye actuar en función a metas y objetivos establecidos por él/ella o fijadas por la organización, trabajando con pasión para alcanzarlas de la manera más efectiva

Orientación al Cliente: Es el deseo genuino por ayudar a los clientes en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer a profundidad las necesidades del cliente y tomar acciones efectivas para resolverlas de manera oportuna, haciendo del servicio uno de los elementos diferenciadores de Farmatodo.

Estructura Organizativa de la empresa

La estructura organizativa constituye un elemento fundamental.

Para representar esta estructura organizativa se ha utilizado un organigrama, el cual define Melinkoff (1990) “Como un gráfico que representa, bajo la forma de documento, la estructura de una empresa, y permite darse cuenta, por medio de un dispositivo completamente, las distancias, relacionadas, dependencias y conexiones que pueden existir entre los servicios”. (p. 104).

En este ámbito se presenta la estructura organizativa de la Empresa de tipo Vertical (Ver figura 1).:

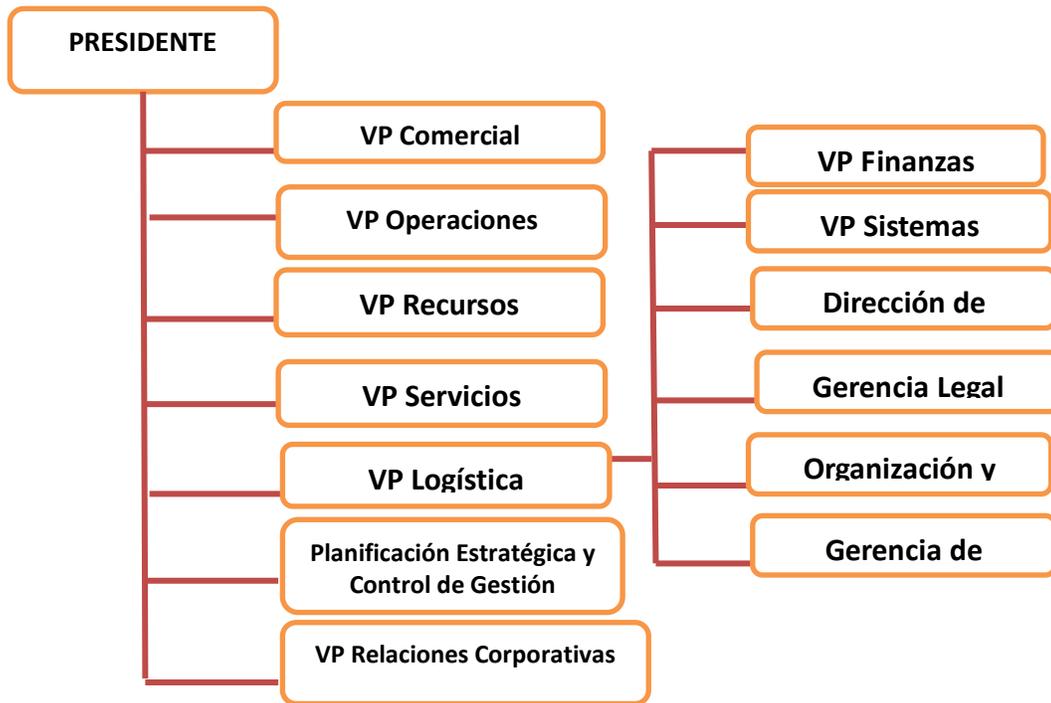


Figura 1. Organigrama de Farmatodo, C.A.

Fuente: Farmatodo (2011)

La presente investigación se centra en la Gestión de Recursos Humano para Operaciones, específicamente en el área de las Tienda, tiene una gran importancia ya que es la parte donde se ejecuta el 90% de los procesos de la compañía, el 10 % restante son unidades de Apoyo que soportan y prestan servicio a operaciones. En la Figura 2 observamos el organigrama de la Gerencia de Operaciones.

Estructura Organizativa del Departamento Objeto de Estudio

La estructura organizativa adoptada por la Gerencia en particular es de tipo vertical, quien según Terry, R (1995), puede concebirse como:

Una forma gráfica que demuestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de la autoridad relativa de cada uno de

los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones principales en la parte superior, con las sucesivas funciones, subordinadas en posición sucesivamente inferiores (p.441)

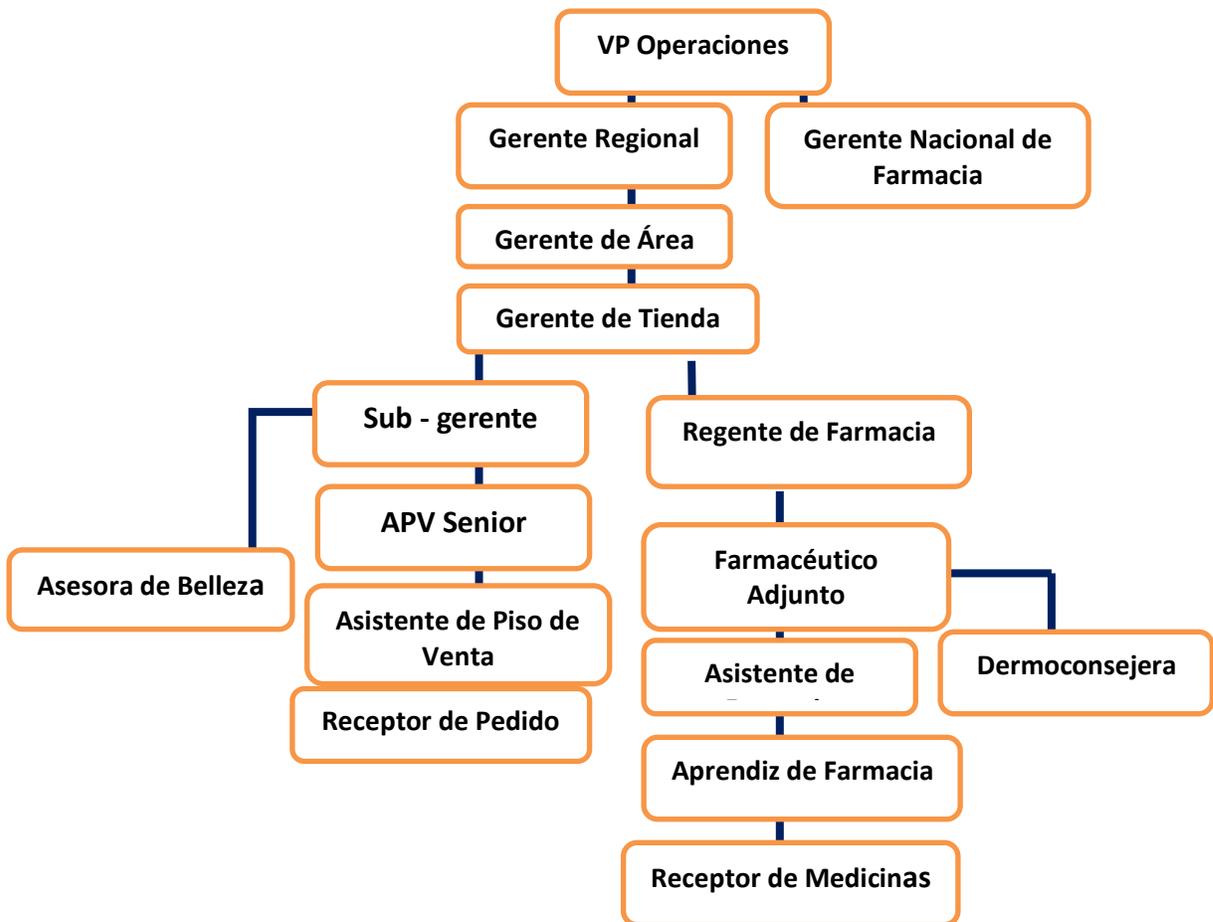


Figura 2. Organigrama del Departamento
 Objeto de Estudio
 Fuente: Farmatodo (2011)

General

Ser una cadena farmacéutica internacional con sólidas y rentables operaciones en Latinoamérica y un liderazgo indiscutido en Venezuela

basado en la experiencia de compra que brindamos a nuestros clientes gracias a la eficiencia operativa, la innovación, el compromiso social y la cultura de servicio y valores de nuestra organización

Análisis y Diseño de Descripción de Cargo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del Cargo: Gerente de Tienda

Reporta a: Gerente de Área

Unidad Organizativa: Gerencia de Área

Localización: Caracas

Fecha: 08/08/2002

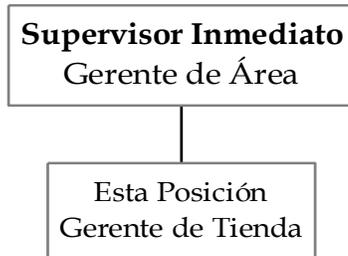
PROPÓSITO GENERAL

Supervisar, dirigir y controlar los procesos administrativos y operativos de la tienda, así como el uso y administración de los recursos materiales y financieros asignados, a fin de garantizar la rentabilidad de la unidad de negocio, con una operación eficiente, bajo las normas, procedimientos y estrategias definidos por la compañía.

DIMENSIONES

--

ORGANIGRAMA



Reportes Directos

- Sub Gerente de Tienda (1)
- Regente (1)
- Parquero
- Asistente de Piso Sr.
- Asistente de Piso Jr.
- Asesora de Belleza (reporte estructural)

Reportes Indirectos

Otros Cargos que reportan al Supervisor Inmediato

FINALIDADES

1. Cumplir y hacer cumplir los lineamientos de calidad de atención al cliente (asesoramiento, diligencia, rapidez, eficiencia), a fin de garantizar los niveles de satisfacción los usuarios establecidos, así como la imagen de la empresa.
2. Supervisar, coordinar y controlar el cumplimiento de los lineamientos de mantenimiento de las instalaciones, a fin de mantener los estándares de imagen corporativa establecidos por la empresa.
3. Dirigir y controlar la gestión de la tienda a nivel administrativo (manejo del efectivo, cierres de caja, reportes, manejo de personal, control de gastos, relaciones compra-venta, requerimientos legales), a fin de incrementar las ventas de la unidad del negocio, con una operación eficiente, bajo las normas, procedimientos y estrategias definidos por la compañía.
4. Supervisar al personal de la tienda, en cuanto inducción y entrenamiento, planificación y asignación de horarios de trabajo y tareas, a fin de mantener un equipo de trabajo altamente motivado, así como cumplir con los objetivos establecidos en el plazo requerido.
5. Supervisar la recepción de los pedidos del Centro de Distribución y proveedores externos, con el objeto de asegurar la recepción conforme a los requerimientos propuestos.
6. Supervisar y controlar el uso y administración de los recursos materiales y financieros asignados a la tienda, con el fin de garantizar su eficiencia, optimización y rentabilidad.
7. Detectar áreas de crecimiento y proponer alternativas relacionadas con el negocio, a fin de contribuir a la rentabilidad de la tienda y garantizar la satisfacción del cliente.
8. Responsable del manejo y desarrollo del personal a su cargo, a fin de asegurar su crecimiento interno como generación de relevo, mantener

un equipo de trabajo altamente motivado y entregar los resultados esperados por la empresa.

9. Supervisar el manejo del inventario de la tienda, a través de chequeos de las tomas físicas de inventario y la realización frecuente de inventarios por planogramas, con el propósito de optimizar los niveles de inventario, garantizar la disponibilidad de productos, controlar los niveles de merma y asegurar los lineamientos establecidos por categoría, en cuanto a promociones, ofertas, políticas.

10. Responsable por el resguardo y protección de los activos de la tienda, a fin de salvaguardarlos.

NATURALEZA Y ALCANCE

I. Entorno

El cargo se desenvuelve en un ambiente en el que la inseguridad en el país afecta las operaciones de las tiendas. Se encuentra bajo constante presión derivada de la cultura corporativa donde se tiene una filosofía de Calidad de Servicio, donde el área de operaciones es el contacto directo con el cliente.

II. Conocimientos, Habilidades y Experiencia

Profesional Universitario en Farmacia, Administración, Contabilidad o Mercadeo, con por lo menos 4 años de experiencia en labores similares al manejo de una tienda. Amplios conocimientos administrativos y de herramientas de análisis de datos. Manejo de Windows. Habilidades: liderazgo, asertividad, capacidad de decisión, criterio, establecimiento de relaciones interpersonales, manejo de la presión, sentido comercial, habilidad numérica, trabajo en equipo, manejo y desarrollo de personal, disponibilidad de tiempo, iniciativa.

III. Relaciones Internas / Externas

Internamente se relaciona con:

- Coordinadora de RR.HH: para solicitudes de personal, trámites de personal y entrenamiento.
- Contabilidad: para intercambiar información en cuanto a compras, caja chica, ingresos.
- Nómina: canalizar pagos al personal (utilidades, horas extras, vacaciones, entre otras).
- Compras: información sobre precios nuevos, SKU, promociones, productos desincorporados, solicitud de planogramas, entre otros.
- Sistemas: solicitar soporte técnico.
- Mantenimiento: canalizar requerimientos de infraestructura y mobiliario (anaqueles, iluminación, aires acondicionados, pintura, filtraciones, entre otras).
- Seguridad: intercambiar información en el área de prevención y control.

Externamente se relaciona con:

Clientes: Para atender sus requerimientos.

Proveedores: recibir productos.

Ministerio del Trabajo: atender inspecciones en las tiendas.

Seniat: atender inspecciones.

Ministerio de Sanidad: estar presente en las inspecciones, conjuntamente con el Regente.

Transporte de Valores: Para canalizar el transporte de activos de la Tienda.

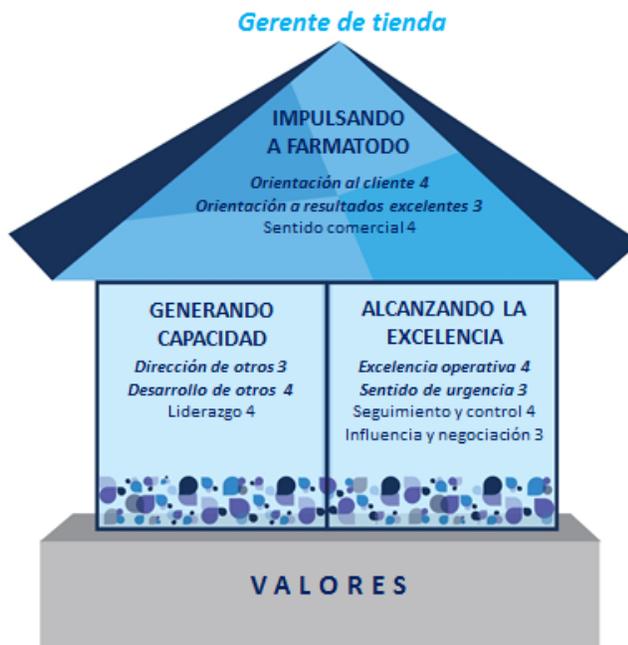
IV. Autonomía y Autoridad

Autonomía en la toma de decisiones dependiendo de la magnitud de las situaciones. Informes escritos a través de reportes de gestión (mensualmente) y verbal vía telefónica (semanalmente) para informar novedades.

V. Aprobaciones

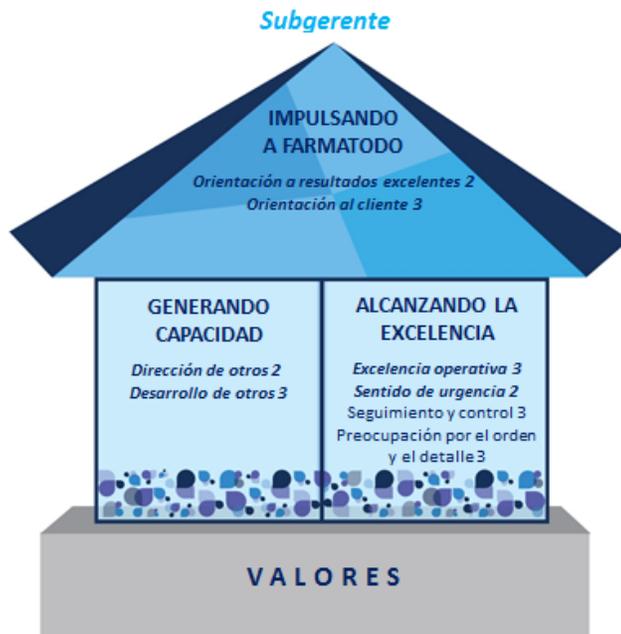
		Fecha
Autor de la Descripción	Nelson Gómez, María de Lourdes Goncalves, Miguel Jiménez	08-08-2002
Revisor de la Descripción	Pedro Luis Angarita	04-09-2002
Aprobador de la Descripción	Pedro Luis Angarita	05-09-2002

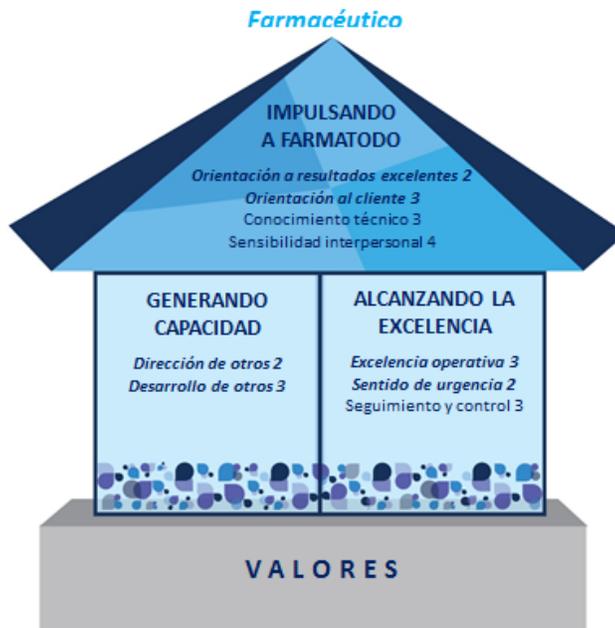
A continuación se observa el modelo de Competencias definido para el Gerente de la Tienda, así como también la definición de cada una de ellas:



Fuente: Farmatodo (2015)

El modelo de competencia definido para el cargo de Gerente de área, Sub-Gerente, Farmacéutico y Asistente de Piso de Venta:





Asistente de piso de ventas / Asesora / AIR / Aprendiz



Fuente: Farnatodo (2015)

Definición de cada Competencia:

Desarrollo de otros: Es el interés y la disposición genuina por promover la formación y el desarrollo del personal a su cargo, a partir de un apropiado análisis de necesidades de cada individuo y de Farmatodo como organización.

Dirección de otros: Es la habilidad para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de su equipo. Implica tanto la capacidad para fijar estándares, hacer seguimiento y dar retroalimentación con miras a asumir responsabilidades claras sobre el desempeño propio y grupal, como la medición y el reconocimiento sistemático del logro de los objetivos, llegando a tomar decisiones organizacionales cuando la situación así lo requiera.

Aplica para: Gerente de área, Gerente de tienda, Subgerente de tienda y Regente.

Excelencia operativa: Es el interés por conocer, cumplir y optimizar permanentemente los procesos de la organización a fin de alcanzar mejores resultados en eficiencia y productividad. Implica la habilidad para identificar los objetivos de mejora, analizarlos y establecer planes de acción para concretarlos con eficiencia.

Aplica para: Gerente de área, Gerente de tienda, Subgerente de tienda y Regente.

Influencia y negociación: Es la capacidad de influir y persuadir a otros para lograr que apoyen sus ideas, planes y proyectos con foco en maximizar los resultados del área y de Farmatodo. Implica utilizar la comprensión del punto de vista de otro como herramienta de impacto y negociación y alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes.

Liderazgo: Es la capacidad de motivar, guiar, movilizar y comprometer a un equipo hacia una visión compartida. Implica proveer al equipo de trabajo de los elementos necesarios para su óptimo funcionamiento, ganar su confianza y apoyo, a través de un relacionamiento cercano y genuino con las personas a su cargo.

Aplica para: Gerente de área, Gerente de tienda, Subgerente de tienda y Regente.

Orientación a resultados excelentes: Es el permanente interés por trabajar bien y alcanzar o sobrepasar los estándares de excelencia establecidos por sí mismo, o la organización. Implica definir y alcanzar metas para sí mismo y otros, asumiendo algunos riesgos calculados que generen un crecimiento sostenible y rentable.

Orientación al cliente: Es el deseo genuino por satisfacer las necesidades de los clientes internos y/o externos. Implica esforzarse por conocer a profundidad las necesidades del cliente y tomar acciones efectivas, individuales o grupales, para resolverlas de manera oportuna haciendo del servicio uno de los elementos diferenciadores de Farmatodo.

Seguimiento y control: Es la capacidad de hacer seguimiento estrecho y continuo a los detalles administrativos y operativos de la organización y del área para asegurar su efectiva gestión en los tiempos establecidos. Incluye detectar desviaciones y anticipar problemas, tomando las acciones necesarias que aseguren el cumplimiento de los estándares organizacionales de Farmatodo.

Sentido comercial: Es la capacidad de manejar la Tienda con foco comercial, buscando volumen de ventas, rentabilidad y satisfacción del cliente. Implica entender los aspectos clave del negocio de Farmatodo y de la Tienda, conocer cuáles son los negocios competidores en su zona y proponer e implantar acciones dirigidas a alcanzar y superar metas definidas.

Sentido de urgencia: Es la capacidad para actuar frente a una situación de manera efectiva, rápida y oportuna, tomando acciones para evitar que se repita. En los primeros niveles implica detectar problemas, informar sobre éstos y persistir en su solución. En los niveles más altos llega a anticipar urgencias, definir planes de contingencia y promover una cultura de dinamismo y rapidez en la organización..

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El fin del Marco Metodológico es presentar los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde el tipo de estudio y el diseño de la investigación, su población, muestra, los instrumentos y las técnicas de recolección de datos, y por último el análisis y la presentación de los resultados. Según Tamayo y Tamayo (1999): “La metodología constituye la médula del plan, que se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, la técnica de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”. (p.14)

Nivel de Investigación

El Nivel de Investigación es Descriptiva y Explicativa. Arias (1998) expone lo siguiente: “La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto”. (p.49). En la presente investigación se analizarán las Relaciones de Trabajo entre los líderes empresariales y el personal que labora en las tiendas de autoservicio, así mismo se identificarán cuáles son las causas que inciden en el desempeño de los colaboradores, y cómo impactan en la rentabilidad de la compañía.

Diseño de la Investigación

De igual manera, se apoya en una investigación de campo ya que permite determinar el desempeño del personal que labora en las farmacias, así como también las relaciones existentes entre los líderes de las tiendas, para luego establecer planes de acción para el personal Gerencial, Acevedo A, y Rivas F. (1998) definen a la investigación de campo como “un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación”. (p.39)

En concordancia con lo que es una Investigación de Campo, la UPEL (1998) señala que:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos recogidos en forma directa de la realidad por el propio estudiante; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales y primarios... (pp.5)

Población

El instructivo para la elaboración y presentación del trabajo de Grado del IUPSM, (1999), define la población como “el conjunto de todas las cosas o individuos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Tamayo y Tamayo (2001) definen la población como, “...la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de “N” de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por construir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”. (p. 176)

En la presente investigación, la población objeto de estudio estará conformada por las seis farmacias ubicadas en las tiendas de Aragua, conformada por 30 líderes supervisores.

Muestra

De acuerdo al instructivo para la elaboración y presentación del trabajo de Grado del IUPSM (1999), “La muestra suele ser una parte o porcentaje de la población, para ello es necesario delimitar las características de la población a fin de establecer cuáles serán los parámetros muestrales”. (p.24)

La muestra que se utilizó en ésta investigación estuvo conformada por el 100% de la población.

CAPITULO V

ANALISIS DE RESULTADOS

A los fines de alcanzar los objetivos definidos en la investigación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento:

1.- Diagnosticar la situación actual en cuanto al estilo de Liderazgo en Farmatodo.

Este objetivo tiene el propósito de conocer la situación actual de la empresa con respecto al estilo de Liderazgo de los Gerentes, Sub-Gerentes y Farmacéuticos que tienen colaboradores a su cargo.

Para la evaluación de este objetivo, se aplicó un instrumento conformado por 15 afirmaciones de respuestas cerradas, bajo la escala de Likert, el criterio para responder fue el siguiente: Totalmente de acuerdo (TA), Parcialmente de acuerdo (PD), Medianamente de Acuerdo (MA), Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo (NA), Parcialmente en Desacuerdo (PD), En Desacuerdo (ED)

En este sentido, en el desarrollo del objetivo uno se emplearon quince ítems del instrumento que han sido representados en los cuadros y gráficos entre el 01 y el 15 que revisaremos en detalle a continuación:

Cuadro Nro. 1: Estoy consciente de qué tan importante es mi trabajo para la organización y alcanzar las metas

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	30	100,00
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	0	-
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED		-
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 1, se puede observar que el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo y conscientes de la importancia de su trabajo para la organización y el impacto que tienen para alcanzar las metas establecidas para cada Tienda. Según Bass y Avolio (2006), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes aceptan y se comprometen con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Desde la óptica de la autora se podría manifestar al respecto que los líderes de Farmatodo tienen plena conciencia que su labor diaria y el logro de los objetivos presupuestados a través de sus indicadores de gestión, en la cual contribuirán a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro Nro. 2.: Estoy consciente de mis necesidades para mi desarrollo personal

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	0	-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	15	50,00
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	5	16,67
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	10	33,33
5. En Desacuerdo	ED	0	-
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 2, el resultado arrojado en la encuesta refleja que un 50% de los líderes están medianamente de acuerdo y consciente de las necesidades requeridas para su desarrollo personal. Bass y Avolio (2006) indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Cuadro Nro. 3. Mi supervisor me motiva para que realice cada vez mejor mi trabajo, porque esto tiene un impacto en la organización.

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	6	20,00
2. Medianamente de Acuerdo	MA	4	13,33
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	0	-
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	5	16,67
5. En Desacuerdo	ED	15	50,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

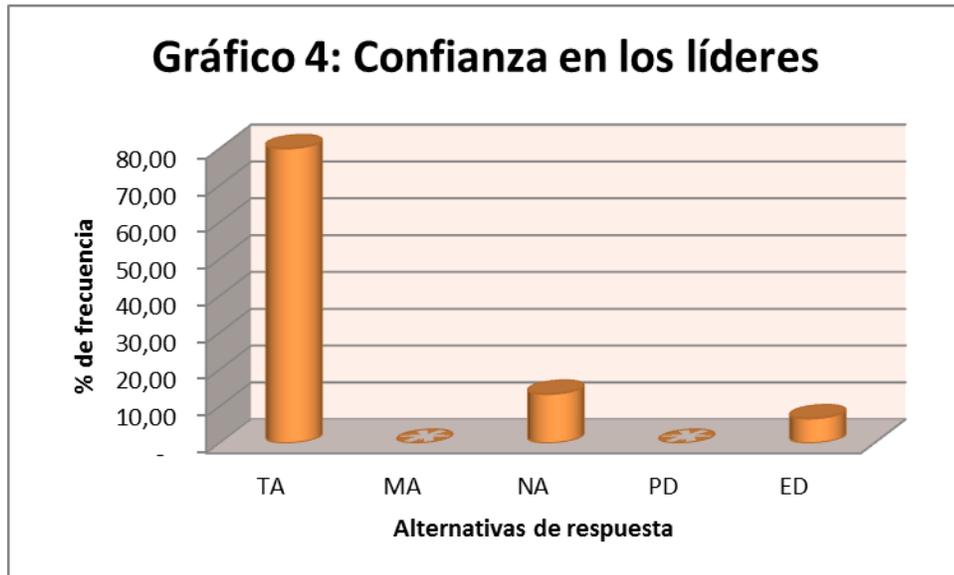
En el ítem 3, se observa que el 50% de los encuestados no se sienten motivados por su supervisor para realizar su trabajo y por ende alcanzar los objetivos de la organización. Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman

que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales. Por lo antes descrito, se entiende que el Liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, donde la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores, de acuerdo a los resultados de la encuesta se evidencia que es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos, que motive e incentive a los trabajadores, a que participen activamente en los cambios, donde se sensibilice a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión de la visión, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad y productividad, un proceso de dirección focalizado a la transformación, relacionado con el logro de los objetivos.

Cuadro Nro. 4: Tengo confianza en los líderes de esta empresa

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	24	80,00
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	4	13,33
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	2	6,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 4, el 80% de los encuestados tiene confianza en los líderes de Farmatodo, un alto porcentaje de esta competencia, es un multiplicador del desempeño, que eleva y mejora cada dimensión de la organización. John

Maxwell describe a la confianza como el fundamento del Liderazgo. Es lo más importante. Es lo que hace que una organización se mantenga unida. Los líderes no pueden romper la confianza repetidamente y seguir influyendo en la gente. Desde la experiencia de la autora, la confianza es la única y más influyente palanca para los líderes y organizaciones que quieren lograr y sustentar un desempeño superior, en Farmatodo la confianza forma parte del Modelo de Competencias, que la empresa trabaja conscientemente con su equipo de Líderes para desarrollar y a su vez mejorar.

Cuadro 5. Los líderes de Farmatodo se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	21,3	71,00
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	5,1	17,00
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	3,6	12,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 5, el 71% de los encuestados están medianamente de acuerdo que los líderes se comuniquen de manera abierta y honesta con los colaboradores. Al respecto de la Comunicación Interna, Idalberto Chiavenato expone lo siguiente: Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información de comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Los gerentes de línea deben poner énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no sólo porque la comunicación es el medio primario para dirigir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores. Por los resultados obtenidos en la encuesta, existe una oportunidad de mejora en cuanto al manejo de la información hacia los líderes de Farmatodo, que no la perciben de manera abierta y honesta, este podría tener repercusiones negativas en el desempeño y por ende en el alcance de los indicadores establecidos para cada tienda.

Cuadro 6. Mi supervisor inmediato me trata con respeto

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	25,2	84,00
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	3,6	12,00
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	1,2	4,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

El Item 6 arrojó el siguiente resultado: al 84% de los encuestados sienten que su supervisor los trata con respeto. Maxwell (2007) expone lo siguiente: Los buenos líderes se apoyan en el respeto, ellos comprenden que todo liderazgo es voluntario. Cuando los líderes muestran respeto por los demás,

especialmente por las personas que tienen menos poder o una menor posición que ellos, obtienen su respeto y las personas quieren seguir a personas que respetan grandemente. Basada en la opinión de Maxwell, la autora considera que este valor está en el rango de aceptación y representa una clara fortaleza, con éste se abre el camino a una comunicación efectiva, las personas quieren escuchar a quien admiran y respetan, lo siguen.

Cuadro 7. Mi supervisor inmediato dedica tiempo entrenándome y/o acompañándome en mi desarrollo

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	21	70,00
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	5	16,67
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	4	13,33
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el Item 7 se observa que el 70% de los encuestados está medianamente de acuerdo con que su supervisor dedique tiempo entrenándolo y acompañándolo en su desarrollo. Thomas Davenport (2006) opina sobre la formación lo siguiente: un ejecutivo que dedica tiempo a observar un empleado y le ayuda a aprender a realizar una tarea puede definir ese tiempo como formación, esto implica un punto de inflexión en el entrenamiento, debido a que los encuestados perciben una carencia de tiempo en su entrenamiento, en Farmatodo por cada doce Gerentes de Tienda hay un Gerente de área que los supervisa, en las tiendas por cada ocho supervisores, existe un Gerente de tienda. Son éstos líderes los que tienen el reto de desarrollar y acompañar a sus supervisados en las actividades diarias, en búsqueda de la mejora continua de los procesos del negocio.

Cuadro 8. Mi supervisor inmediato solicita mi opinión para la toma de alguna decisión

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA		-
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	6	20,00
5. En Desacuerdo	ED	24	80,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

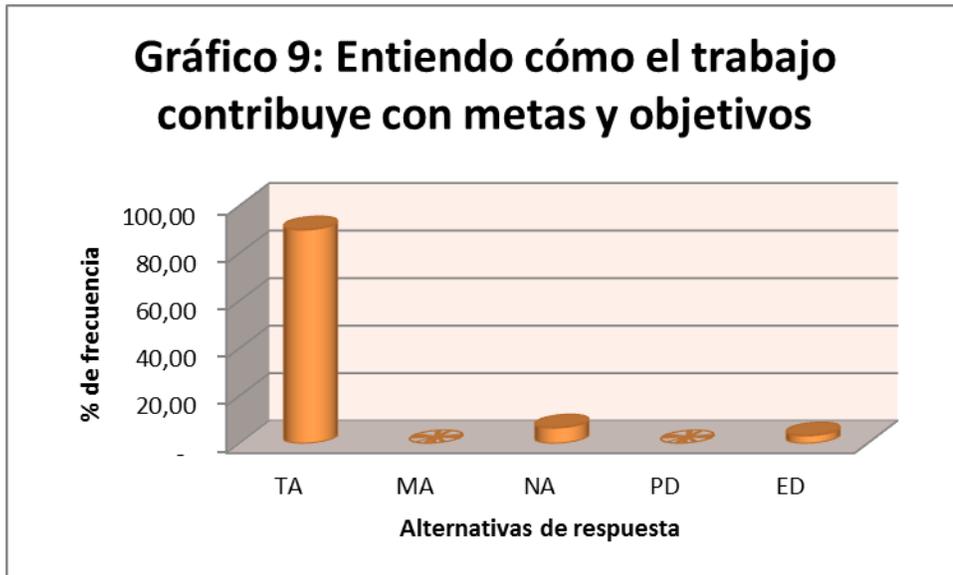
El ítem nro. 8 demuestra una clara oportunidad de mejora, el 80% de los encuestados está en total desacuerdo con que su líder lo tome en cuenta en la toma de decisiones. Stephen Covey (2004) expone lo siguiente: pasamos años aprendiendo a leer y escribir, años aprendiendo a hablar ¿Y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal

modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia individual?. La autora opina al respecto que solicitar una opinión o escuchar una sugerencia no ha sido el factor común en el momento de las tomas de decisiones inherentes a los líderes, es decir los encuestados perciben que no han sido escuchados, esto denota una gran oportunidad de mejora, los líderes pueden hacer grandes aportes al negocio, son ellos quienes tienen el contacto directo con el cliente, ellos conocen el negocio, el mercado, sus fortalezas y debilidades.

Cuadro 9. : Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	27	90,00
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	2	6,67
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	1	3,33
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 9, el 90 por ciento de los encuestados entiende cómo su trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo, lo que representa una clara fortaleza. Maxwell (2007) el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas. El resultado arrojado en la encuesta representa una gran fortaleza, ya que los líderes entienden el impacto que tiene su trabajo en el negocio y cómo éste y el de su equipo contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Cuadro 10. Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	22	73,33
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	5	16,67
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	3	10,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 10, el 22% de los encuestados está medianamente de acuerdo con que su supervisor reconoce cuando el líder realiza un buen trabajo o presta un servicio de calidad. Bass y Avolio (2006) plantean que el Líder

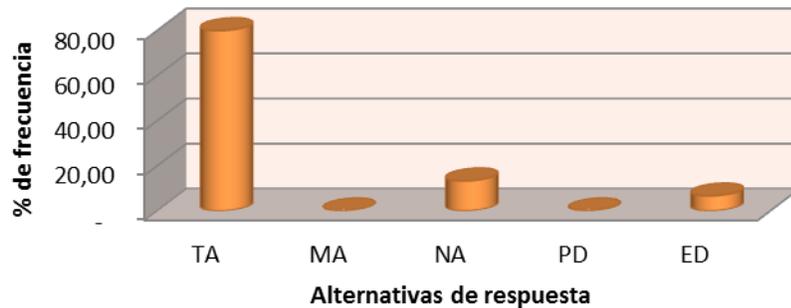
transformador tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirado al logro de los esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Sobre la base de las consideraciones anteriores, existe una oportunidad de mejora en el reconocimiento y motivación de los líderes para alcanzar resultados superiores, esta inspiración es necesaria para dar sentido al logro, afianzar compromisos, alcanzar y superar los indicadores de gestión, establecer mecanismo de mejora en cuanto al servicio de calidad de los clientes, convirtiendo al servicio en el elemento diferenciador de Farmatodo.

Cuadro 11. Mi supervisor inmediato me comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de mi área de trabajo

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	24	80,00
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	4	13,33
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	2	6,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015

Gráfico 11: Mi supervisor me comunica los objetivos e indicadores de gestión



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

El ítem 11, arrojó como resultado que el 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que su supervisor le comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de su área de trabajo. James Champy (1996) expone al respecto de la Comunicación lo siguiente: Comunicar ¿acerca de qué? Acerca del argumento a favor del cambio. Acerca del propósito en torno al cual nos movilizamos. Acerca de la cultura y del comportamiento que queremos y del que no queremos. Acerca de las normas y los objetivos de nuestro rendimiento. Acerca de cómo lo estamos haciendo a la luz de tales normas y objetivos. Acerca de por qué hacemos ciertas cosas y cómo esos actos sirven para nuestros fines. Lo que necesitamos es que el líder entienda suficientemente bien lo que estamos haciendo para que pueda comunicarles a todos los que trabajan en su área por qué hacemos esto, hacia dónde vamos y qué significa eso para todos nosotros. El resultado de la encuesta denota una fortaleza en la

comunicación clara de los objetivos e indicadores de gestión que reciben los líderes, quienes tendrán a su vez la gran responsabilidad de comunicar y motivar al equipo de sus colaboradores al logro de los mismos, contribuyendo así al alcance de los objetivos estratégicos de la compañía.

Cuadro 12. Mi supervisor inmediato sabe comunicarme sus ideas y opiniones

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	24	80,00
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	4	13,33
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	2	6,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

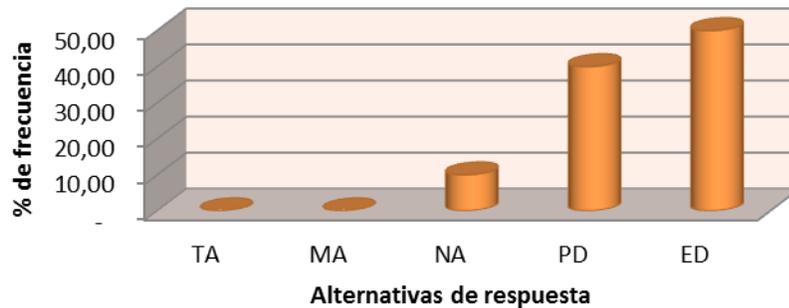
En el ítem 12, el 80% de los encuestados están medianamente de acuerdo que su supervisor sabe comunicar sus ideas y opiniones. Por su parte, Martha Alles (2009) define que la comunicación implica, como mínimo dos acciones fundamentales: hablar y escuchar. Muchas personas creen que comunicarse es hablar bien. Hablar correctamente y con fluidez es importante, pero insuficiente para lograr una buena comunicación. Para comunicarse adecuadamente con otros hay que escucharlo, saber lo que piensa, lo que necesita, lo que espera de nosotros. No obstante, según la encuesta, existe una oportunidad de mejora en la comunicación que perciben los líderes por parte de su supervisor, de acuerdo a la experiencia de la autora, es importante lograr una relación armónica entre el líder y sus colaboradores, que se lleve a cabo de manera eficaz y confortable para el beneficio de todos los actores de esta relación: es al mismo tiempo positivo para el colaborador, para el jefe y para la organización.

Cuadro 13. Mi supervisor se muestra abierto a las ideas y opiniones que yo brindo

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	3	10,00
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	12	40,00
5. En Desacuerdo	ED	15	50,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015

Gráfico 13: Mi supervisor se muestra abierto a ideas y opiniones que brindo



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 13, el 50% de los encuestados está en desacuerdo con que su supervisor se muestre abierto a las ideas y opiniones planteadas. Al respecto Stephen Covey (2004) define la Escucha empática quiere decir procurar primero comprender, comprender realmente, lo que supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. La escucha empática (palabra derivada de empatía) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente. Contrariamente a lo que se ha expresado, los líderes encuestados perciben que su supervisor no se muestra abierto antes las ideas y opiniones expuestas por ellos, el 50% está en total desacuerdo y el 40% está parcialmente en desacuerdo, es evidente la oportunidad de mejora que existe al respecto, cerrar esta brecha abrirá la posibilidad de escuchar

los planteamientos realizados por los líderes, quizás muchos de ellos permitirán establecer mejoras importantes para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro 14. Mi supervisor inmediato está disponible cuando necesito de él / ella

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	23	76,67
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	4	13,33
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	3	10,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

El Item 14, arrojó el siguiente resultado: el 76,67% está medianamente de acuerdo con que su supervisor esté disponible cuando necesita de él / ella. Con respecto a las relaciones de los líderes con sus colaboradores, Pablo Maella (2008) expone lo siguiente: los líderes auténticos establecen y consolidan relaciones con sus colaboradores que van más allá de las meras obligaciones laborales. Según esto es conveniente que el directivo gestione a las personas desde una perspectiva integral, esto es, atendiendo a todos los factores, profesionales y privados, que influyen en el rendimiento. Por lo tanto, una de las tareas centrales del mando es construir y mantener una sólida relación personal con sus colaboradores. De acuerdo con el resultado de la encuesta, los líderes perciben una mediana disposición de su supervisor cuando ellos lo necesitan, cabe destacar que Farmatodo tiene asignado a un Gerente para cada Tienda ubicado físicamente allí, quien debe cumplir un horario que abarque los dos turnos que laboran en la tienda, a fin de atender y gestionar todos los procesos operativos del negocio. Esto le da la oportunidad de estar disponible para todos los supervisores que operan en su negocio. Sin embargo, el líder puede estar físicamente en la tienda, y el supervisor puede percibirlo como “no disponible”, por eso radica la importancia de que el líder gestione a las personas desde una perspectiva integral, que le permita atender todos los factores y darle la seguridad y confianza al colaborador que estará disponible cuando lo necesite.

Cuadro 15. Mi supervisor inmediato es justo en el trato hacia todos (sin favoritismo)

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	21	70,00
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	4	13,33
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	5	16,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 15, el 70% de los encuestados están medianamente de acuerdo con que supervisor es justo en el trato hacia todos (sin favoritismo). Martha Alles (2009) define el concepto de Delegar de la siguiente manera: saber

delegar es una de las habilidades fundamentales que todo jefe / gerente debe poseer y perfeccionar en su función. Es importante recordar que si bien la persona a la cual se le delegue la tarea será la responsable por su ejecución, el jefe es quien responderá ante otros por los resultados. De acuerdo a la encuesta, los líderes perciben que hay cierto favoritismo en el trato de su supervisor hacia todos, para ejemplificar tales consideraciones la autora expone que esta percepción se ve reflejada cuando el líder delega alguna tarea a uno de sus supervisados; la oportunidad de mejora radica en que es importante recalcar ante el equipo de manera transparente, las competencias y capacidades individuales del candidato a quien está delegando la tarea, sin que esto implique un abandono o desentendimiento, sino un traspaso de la responsabilidad por su ejecución, siendo el líder la persona que responderá ante otros por los resultados.

2.- Identificar los factores que intervienen en el Desempeño laboral en torno al Liderazgo.

Este objetivo tiene el propósito de conocer los factores que intervienen en el desempeño laboral y que perciben los colaboradores de las tiendas de parte de sus líderes.

Para la evaluación de este objetivo, se aplicó un instrumento conformado por 15 afirmaciones de respuestas cerradas, bajo la escala de Likert, el criterio para responder fue el siguiente: Totalmente de acuerdo (TA), Parcialmente de acuerdo (PD), Medianamente de Acuerdo (MA), Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo (NA), Parcialmente en Desacuerdo (PD), En Desacuerdo (ED)

En este sentido, en el desarrollo del objetivo dos se emplearon quince ítems del instrumento que han sido representados en los cuadros y gráficos entre el 16 y el 30 que revisaremos en detalle a continuación:

Cuadro 16. Mi supervisor inmediato me trata con respeto

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	28	93,33
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	1	3,33
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	1	3,33
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 16, el 93,33% de los colaboradores encuestados perciben que su supervisor los trata con respeto. Miguel Angel Cornejo (2004) expone lo siguiente: Los avances en materia de productividad que han hecho realidad innumerables casos de éxito corporativo se deben fundamentalmente al

ejercicio del valor del respeto, pues escuchando atentamente las sugerencias y recomendaciones de los miembros de una organización se han podido implementar mejoras sustanciales, tanto en los productos y servicios como en su comercialización. Sobre la base de las consideraciones anteriores y tomando como referencia el resultado de la encuesta, en Farmatodo existe una marcada fortaleza en el valor del respeto que demuestran los líderes a sus colaboradores, lo que representa un gran paso hacia el logro de la sinergia del equipo y la armonía laboral, el respeto es un ingrediente indispensable para lograr un excelente estilo de dirección.

Cuadro 17. Mi supervisor me motiva a dar un esfuerzo extra en mi trabajo

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	24	80,00
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	4	13,33
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	2	6,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el Item 17, la encuesta arrojó el siguiente resultado: el 80% de los encuestados está medianamente de acuerdo con que su supervisor lo motiva a dar un esfuerzo extra en su trabajo. Pablo Maella (2008) expone al respecto de la motivación: Dentro de la gestión de empresas se da mucha importancia a la motivación. En la mayoría de las publicaciones empresariales se habla de ella como uno de los factores fundamentales que determina los resultados de las personas. Pareciera que fuera el centro de todos los problemas de rendimiento. El mito sigue diciendo que un directivo que no tenga a sus colaboradores motivados difícilmente será un líder eficaz, ya que no podrá “arrastrar” y entusiasmar a las personas con el proyecto de la empresa, y en consecuencia, los resultados de su equipo no serán los esperados. Tomando en cuenta los resultados de la encuesta y el anterior planteamiento, se deduce que existe una oportunidad de mejora en la motivación de los colaboradores, esto puede estar impactando en los resultados obtenidos en cada tienda, por lo que la autora sugiere revisar

junto al área de RRHH para promover y gestionar a través de los líderes la motivación de sus colaboradores.

Cuadro 18. Tengo la información necesaria para hacer mi trabajo de forma efectiva

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	26	86,67
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	3	10,00
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	1	3,33
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 18, el 86,67% de los encuestados está totalmente de acuerdo con tener toda la información necesaria para hacer su trabajo efectivamente. Idalberto Chiavenato (2009) define lo siguiente: Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. El resultado de la encuesta denota una clara fortaleza en la información que los líderes comparten con sus colaboradores para realizar su trabajo de manera efectiva. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, así como también adaptarse a su cultura organizacional.

Cuadro 19. Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	24	80,00
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	4	13,33
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	2	6,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 19, el 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo en tener los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva. Idalberto Chiavenato (2009) expone, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés. Hecha la observación anterior y tomando en cuenta los resultados de la encuesta, en Farmatodo existe una clara fortaleza percibida por los colaboradores con respecto a sus condiciones del entorno laboral, que incluyen no sólo el entorno físico y psicológico sino los recursos y herramientas de trabajo, necesarias para que cada colaborador pueda realizar su trabajo de forma efectiva.

Cuadro 20. Considera que el tiempo asignado para ejecutar sus asignaciones es adecuado para cumplirlas eficientemente

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	6	20,00
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	16	53,33
5. En Desacuerdo	ED	8	26,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

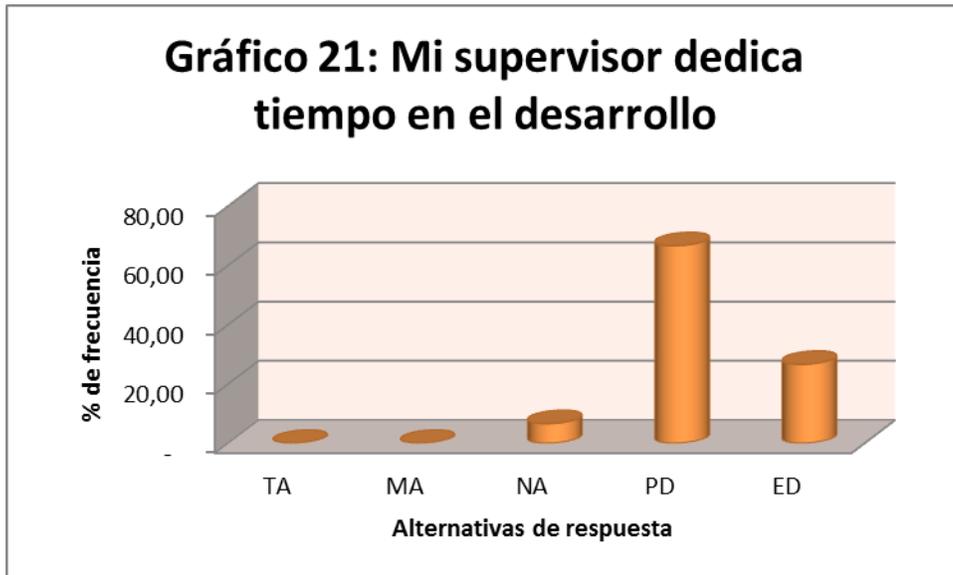
En el Item 20, el 53,33% de los colaboradores están parcialmente en desacuerdo con el tiempo que se le asigna para ejecutar sus asignaciones y cumplirlas eficientemente, mientras que el 26,67% están en desacuerdo.

Idalberto Chiavenato (2009) expone lo siguiente: Ciertos factores relacionados con el trabajo, como la sobrecarga de actividades, la presión de tiempo y la urgencia, las relaciones problemáticas con el jefe o con los clientes provocan reacciones como nerviosismo, inquietud, tensión. La autora considera que todos estos síntomas pueden desencadenar un estrés laboral, por lo que se hace necesario revisar el tiempo asignado a cada colaborador para ejecutar sus tareas eficientemente sin generarle estrés laboral.

Cuadro 21. Mi supervisor inmediato dedica tiempo entrenándome y/o acompañándome en mi desarrollo

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	2	6,67
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	20	66,67
5. En Desacuerdo	ED	8	26,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

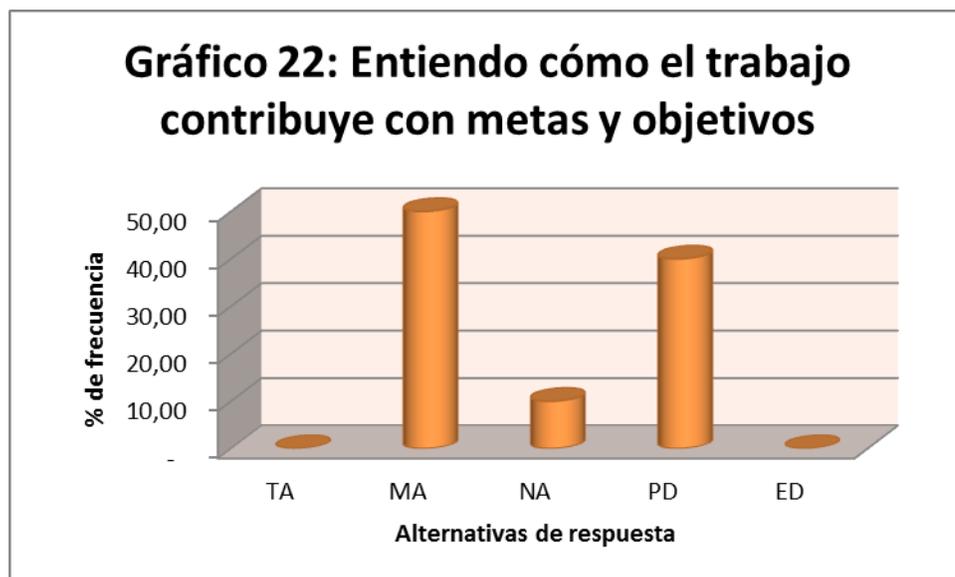
En el ítem 21 se observa que el 66,67% de los encuestados está parcialmente en desacuerdo con que su supervisor dedique tiempo entrenándolo y acompañándolo en su desarrollo, el 26,67% está en Desacuerdo. Matha Alles (2009) define el jefe entrenador como aquel que asume un rol de guía y apoyo de sus colaboradores, y los ayuda en su crecimiento. Este rol no implica, necesariamente, disponer de un tiempo específico para ello. El entrenamiento a los colaboradores es una tarea diaria, que se realiza en cualquier momento: un comentario para señalar lo que está bien, aquello que se debe mejorar, aquello que no debe hacerse de ese modo. Esa actitud permanente de apoyo y guía es la que enriquece el trabajo del colaborador y permite una mejor consecución de los objetivos de ambos, del jefe y del empleado. Contrariamente a lo que se ha expresado en la cita textual, el resultado arrojado en la encuesta representa una oportunidad de mejora en el tiempo que dedican los líderes al entrenamiento de sus colaboradores, según la experiencia de la autora, desarrollar a los

colaboradores es uno de los aspectos mas importantes de la administración moderna de personal, es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones.

Cuadro 22. : Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	15	50,00
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	3	10,00
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	12	40,00
5. En Desacuerdo	ED		-
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el Item 22, el 50 por ciento de los encuestados está medianamente de acuerdo con entender cómo su trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo, mientras el 40% está parcialmente en desacuerdo. Daniel Goleman (2013) expone lo siguiente: La gente necesita saber con claridad en qué consiste la aptitud y qué pasos son necesarios para mejorarlas. Definir y concentrarse en objetivos claros y factibles. Determinar los detalles específicos de la aptitud y ofrecer un plan factible para lograrla. Por el contrario, el resultado de la encuesta denota una oportunidad de mejora con respecto a este punto, un alto índice de colaboradores no entiende cómo su trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo, cabe destacar que en el cuadro Nro. 18, se observó una clara fortaleza en la información que tienen los colaboradores para desempeñar su trabajo de manera efectiva, en base a los resultados y haciendo una comparación con la información que los colaboradores tienen y lo que entienden sobre cómo su trabajo contribuye a las metas y objetivos de la organización, la autora considera necesario alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la compañía y crear conciencia en el equipo del aporte individual y grupal que cada uno de ellos realiza para alcanzar los resultados de la compañía y su vez la misión de Farmatodo.

Cuadro 23. Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	14	46,67
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	2	6,67
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	3	10,00
5. En Desacuerdo	ED	11	36,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 23, el 46,67% de los encuestados están medianamente de acuerdo con que su supervisor inmediato reconozca cuando realiza un buen

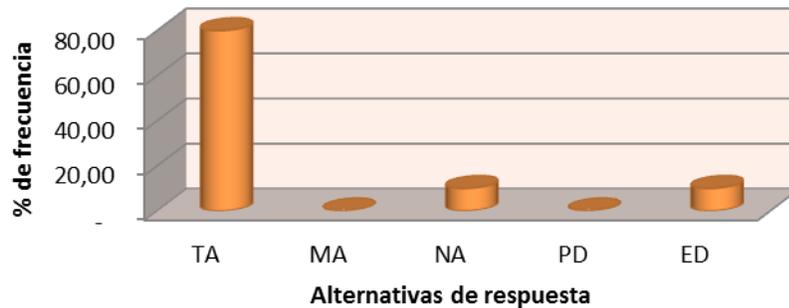
trabajo o presta un servicio de calidad. Martha Alles (2009) expone lo siguiente al respecto: La comunicación es un factor determinante en la buena relación entre personas, y la relación jefe-colaborador no es más que eso, un vínculo entre dos personas donde cada uno tiene un rol asignado. Mutuamente esperan cosas uno del otro. El colaborador espera saber cómo está haciendo las cosas. Si sólo se le comunican los errores, si bien es cierto que eso da la oportunidad de corregirlos, al mismo tiempo deja de lado el dar aliento al colaborador, que es otro de los roles importantes e indeclinables de un buen jefe. Según los resultados de la encuesta, existe una brecha en el reconocimiento de los líderes hacia los colaboradores, por la experiencia de la autora en Farmatodo existen programas de reconocimiento para sus colaboradores, sin embargo el reconocimiento que se está evaluando en esta pregunta está más asociada al reconocimiento del día a día, en el momento justo donde el colaborador desempeña una tarea asignada.

Cuadro 24. En Farmatodo existen oportunidades de aprendizaje y desarrollo (ej: cambio de departamento o área, promociones)

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA	24	80,00
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	3	10,00
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	3	10,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015

Gráfico 24: En Farmatodo existen oportunidades de aprendizaje y desarrollo



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

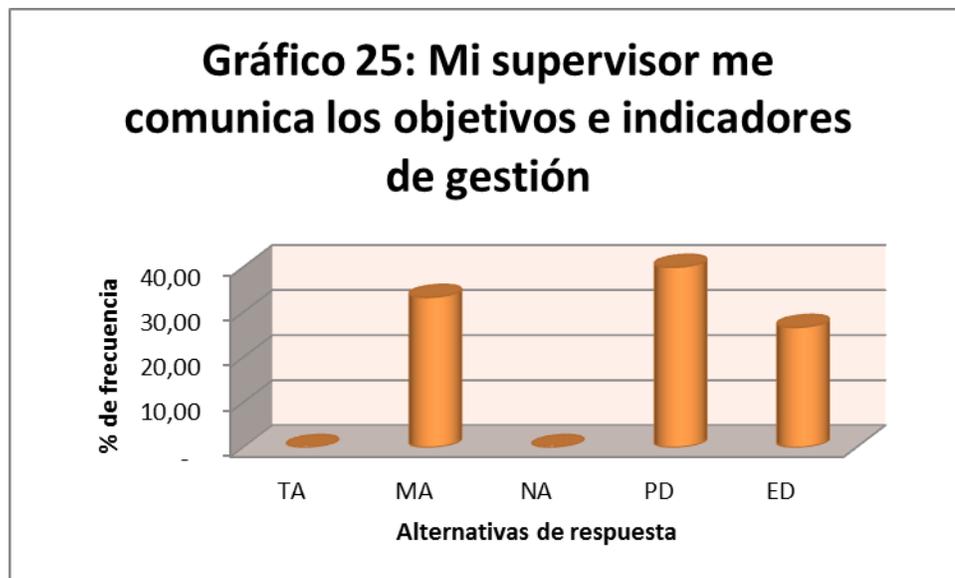
En el Item 24, el resultado arrojado en la encuesta refleja en 80% de aceptación con respecto a la pregunta: En Farmatodo existen oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y esto tiene que ver con promociones, cambios de cargo, cambio de departamento. Eduardo Azuaje (2008) expone lo siguiente al respecto de los planes orientados al mejoramiento y desarrollo del recurso humano: lo conveniente es efectuar un estudio previo acerca de sus necesidades y las de la organización. En este sentido, por una parte se debe evaluar el nivel de satisfacción de las necesidades presentes a fin de establecer las prioridades a corto plazo; por la otra, se determinarán las necesidades futuras a ser resueltas en el mediano y largo plazo mediante un análisis previsorio y visionario. Los resultados de la encuestas arrojan una fortaleza en las oportunidades de desarrollo del personal, ya que la compañía es una empresa altamente motivada al crecimiento y expansión de su negocio, tiene como política interna, tomar en cuenta a sus colaboradores para formar parte del crecimiento y expansión de la organización, tiene

definido en sus Objetivos estratégicos 2014-2018 expandirse en mercados donde no estén presentes y hacia nuevos mercados.

Cuadro 25 Mi supervisor inmediato me comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de mi área de trabajo

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	10	33,33
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA		-
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	12	40,00
5. En Desacuerdo	ED	8	26,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

El Item 25, arrojó como resultado que el 40% de los encuestados están parcialmente en desacuerdo con que su supervisor le comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de su área de trabajo. Matha Alles (2009) expone al respecto: La comunicación es una herramienta de conducción que debe ser utilizada adecuadamente para facilitar la consecución de los objetivos y para llevar adelante todos los roles de un jefe. Un jefe que logre establecer un adecuado nivel de comunicación con sus colaboradores tendrá mayores posibilidades de lograr su adhesión y compromiso con las tareas, tanto individuales como grupales. El resultado denota una oportunidad de mejora en la comunicación clara de objetivos e indicadores de gestión que reciben los colaboradores por parte de sus líderes. Por la experiencia de la autora, en Farmatodo se publican mensualmente los indicadores de gestión de la compañía por cada tienda y el Gerente es responsable de publicar y compartir esta información con sus equipos, adicionalmente los supervisores deben tener sesiones de feedback individuales con los colaboradores y compartir ésta información, a pesar de esto, los colaboradores perciben una carencia en ésta comunicación, vale la pena evaluar otros mecanismos que permitan mantener al equipo comunicado y comprometido con los indicadores de su tienda, lo que dará como resultado el alcance los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro 26. Mi supervisor me comunica con tiempo mis asignaciones

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	15	50,00
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	3	10,00
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	12	40,00
5. En Desacuerdo	ED		-
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

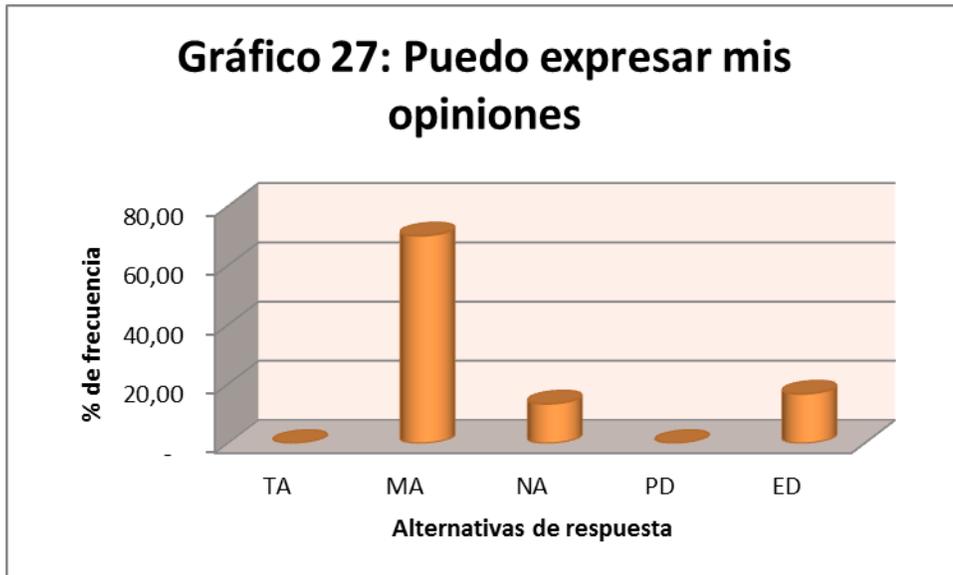
En el Item 26, el 50% de los encuestados está medianamente de acuerdo con que su supervisor le comunique a tiempo sus asignaciones, otro 40% está parcialmente en desacuerdo. Martha Alles (2009) expone sobre la Comunicación al colaborador de las características y alcance de las tareas

delegadas: El colaborador debe ser claramente informado sobre cada tarea que deba realizar. Para lograr una delegación efectiva la comunicación no debe dar lugar a dudas: el jefe debe dejar claramente definido el alcance de la tareas y los tiempos de recursos disponibles para llevarla a cabo. Deberá recibir claramente las indicaciones necesarias para una ejecución exitosa. De los anteriores resultados de la encuesta y en base a las consideraciones de Alles, el resultado de la encuesta denota una oportunidad de mejora en cuanto a la comunicación de las tareas y asignaciones que debe realizar el colaborador, siendo ésta una responsabilidad de sus líderes. Cabe destacar que es importante tomar en consideración que las tareas se deben comunicar de manera anticipada. Por la experiencia de la autora, en Farmatodo existe una herramienta para asignar las tareas a los colaboradores, denominada ADT, que se publica y comparte con el equipo de cada tienda, como política de la empresa, éste debe ser actualizado y publicado mensualmente, cada cambio de ciclo de rotación, se debe publicar de manera anticipada.

Cuadro 27: Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA	21	70,00
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	4	13,33
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD		-
5. En Desacuerdo	ED	5	16,67
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 27, el 70% de los colaboradores perciben que están medianamente de acuerdo con que pueden expresarse libremente sin temor a represalias. Daniel Goleman (2013) define a cerca de la escucha: Escuchar bien, profundamente, significa ir más allá de lo que se dice: hacer preguntas y repetir con palabras propias lo que se ha oído, a fin de asegurarse de haber entendido bien. Eso es escuchar “activamente”. Una marca de que hemos escuchado de verdad al otro es responder de manera adecuada, aunque eso requiera efectuar algunos cambios en nuestra manera de actuar. Según la experiencia de la autora, la apertura de los líderes a la escucha activa y empática le dará al colaborador la confianza de poder expresarse libremente y minimizar el temor a ser reprendido por expresar sus opiniones.

Cuadro 28: Mi supervisor inmediato está disponible cuando necesito de él / ella

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	2	6,67
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	18	60,00
5. En Desacuerdo	ED	10	33,33
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

El Item 28, arrojó el siguiente resultado: el 60% de los encuestados opinan estar parcialmente en desacuerdo con que su supervisor esté disponible cuando lo necesite. Idalberto Chiavenato (2009) menciona a cerca de la

Orientación de las personas lo siguiente: Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Hechas las consideraciones anteriores, los colaboradores requieren que el líder sea un guía y orientador en el desempeño de sus funciones, por ende requiere su acompañamiento y disposición para enseñar, desarrollar, orientar, guiar y reconocer durante la ejecución de sus asignaciones. Por los resultados anteriores, es evidente que existe una oportunidad de mejora en la disponibilidad que perciben los colaboradores por parte de sus líderes.

Cuadro 29. Mi supervisor inmediato es justo en el trato hacia todos (sin favoritismo)

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA	3	10,00
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	15	50,00
5. En Desacuerdo	ED	12	40,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el ítem 29, el 50% de los encuestados están parcialmente en desacuerdo con que supervisor es justo en el trato hacia todos (sin favoritismo). John Maxwell (2006) expone lo siguiente: La única manera de construir una relación positiva, perdurable y con sinergia es asegurarse de que todos los participantes ganen. De la cita textual se puede concluir que una relación basada en el ganar-ganar es una relación justa, honesta y equitativa, evidentemente permitirá crear un ambiente laboral armónico, donde cada uno se sienta partícipe e integrante de un equipo capaz de alcanzar los objetivos establecidos.

Cuadro 30. Mi supervisor da el ejemplo para cumplir con las normas y políticas de la empresa

Alternativa de respuesta		Frecuencia	%
1. Totalmente de Acuerdo	TA		-
2. Medianamente de Acuerdo	MA		-
3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	NA		-
4. Parcialmente en Desacuerdo	PD	12	40,00
5. En Desacuerdo	ED	18	60,00
Total		30	100

Fuente: Suhail Colmenares 2015



Fuente: Suhail Colmenares 2015

Análisis e Interpretación:

En el Item 30, el 60% de los encuestados está en Desacuerdo con la pregunta: Mi supervisor da el ejemplo para cumplir con las normas y políticas de la empresa. Daniel Goleman (2013) expone lo siguiente Una persona muy

eficiente y de cargo alto, que sea el epítome de la aptitud, puede ser un modelo para inspirar el cambio. Si el superior asume una actitud de tipo “Haz lo que digo y no lo que hago”, debilita el cambio, de allí radica la importancia de alentar a los supervisores a valorar y exhibir la aptitud; asegurarse de que los capacitadores también lo hagan. El resultado de la encuesta denota una clara brecha en el ejemplo que están dando los líderes a los colaboradores, lo que puede ser una variable que esté impactando en el desempeño de los mismos. En su modelo de competencias, los líderes deben desarrollar la competencias: Liderar con el ejemplo.

CONCLUSIONES

A través del análisis de los resultados y las observaciones realizadas en las distintas tiendas de Farmatodo, se concluye lo siguiente:

- ✓ Farmatodo es una compañía Venezolana que se ha visto en la necesidad de adaptarse para sobrevivir, lo que ha obligado a sus líderes a cambiar en muchos aspectos. Hoy en día son más conscientes sobre el entorno social y político, entienden mejor el valor de las alianzas y del aporte de sus trabajadores, comprenden más la urgencia por la eficiencia y la innovación, son, en general, más comprometidos, abiertos, prudentes y lúcidos.
- ✓ Los líderes de Farmatodo están muy activos, trabajando en circunstancias muy adversas, lo que ha hecho que se enfoquen mucho más en la producción de resultados en el corto plazo, en sortear un conjunto grande de dificultades.
- ✓ La base fundamental del trabajo de cada líder está en el equipo. Este constituye su herramienta de trabajo. Con él y sólo a través de él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente, debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y prepara al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsarlo, cómo motivarlo, cómo evaluar el desempeño para mejorarlos cada vez más y cómo recompensar el equipo para reforzar y reconocer su valor. Trabajar

con el equipo se convierte en la actividad principal de los líderes de Farmatodo.

- ✓ Del análisis de los resultados, se puede determinar que el Estilo de Liderazgo aplicado en Farmatodo es el Liderazgo Transformacional, el mismo está enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores con el fin de que se comprometan con el alcance de la misión organizacional. Este liderazgo está enfocado además en motivar a las personas y lograr que hagan su mejor esfuerzo, con un desempeño destacado en búsqueda de la mejora continua a fin de lograr los objetivos de la compañía.
- ✓ En base al marco teórico, en contraposición a la Teoría X que expresa que el Líder se encuentra con una presunción básica de la naturaleza humana para con sus supervisados, tales son: perezoso, sostenedor de responsabilidad y motivado exclusivamente por el dinero, por lo resultados obtenidos en la encuesta se pudo evidenciar que este estilo de Liderazgo no predomina en los supervisores de Farmatodo.
- ✓ Desde otro punto de vista, la Teoría Y no es un estilo de Liderazgo predominante en los líderes que fueron objeto de estudio, sin embargo hacia niveles superiores se encuentran líderes con características que cumplen esta Teoría.
- ✓ Se pudo evidenciar que Farmatodo es una compañía que cuenta con líderes altamente comprometidos, conscientes y orientados al logro para alcanzar la misión de la organización.
- ✓ En el análisis de los resultados también se detectaron algunas oportunidades de mejoras en cuanto a la atención prestada a los líderes con respecto al planteamiento de sus ideas y opiniones. En este sentido, la autora considera importante establecer un canal de

comunicación que permita conocer las inquietudes y aportes de los líderes en pro de un mejor desarrollo organizacional.

- ✓ En relación al Desempeño laboral, se identificaron fortalezas en los valores organizacionales de la compañía, así como también en la información que reciben los colaboradores para realizar sus tareas de manera efectiva, en el mismo orden de ideas, hay una clara fortaleza en el crecimiento y desarrollo de la gente dentro de la organización, lo que motiva la estabilidad de sus colaboradores y la permanencia en la empresa.
- ✓ Por el contrario, existen parámetros que requieren especial atención ya que representan grandes brechas en su medición, tienen que ver directamente con el Líder, su acompañamiento, guía, orientación, motivación y comunicación con el equipo de sus colaboradores. La autora sugiere desarrollar en los líderes las competencias asociadas la Conducción de personas.
- ✓ De todo lo anterior descrito, se puede concluir que existe una estrecha relación entre el Estilo de Liderazgo y el desempeño de los colaboradores, siendo el Liderazgo la guía para conseguir resultados exitosos dentro de la organización.

RECOMENDACIONES.

A continuación se indican las recomendaciones que a juicio del autor se deberían implementar para lograr mayores beneficios:

- ✓ El liderazgo determina el éxito de la organización, por lo que se sugiere desarrollar a los líderes de las tiendas y darle las herramientas necesarias para motivar a sus colaboradores y alcanzar un desempeño superior.
- ✓ Mantener en alto la motivación del talento humano, ya que la inestabilidad que supone un entorno en constante cambio, como el que nos toca hoy en Venezuela, puede acarrear mayores presiones y en algunas ocasiones, desgaste del recurso humano en los procesos.
- ✓ Mantener la orientación al logro en los líderes, ya que para estos procesos operativos que deben adaptarse a los rápidos cambios del entorno, los gerentes debe armarse de creatividad y generar planes de acción que cumplan con los objetivos de la organización y las metas del negocio.
- ✓ Promover una gestión centrada en el foco de los resultados, con una estrategia sencilla y suficientes canales de comunicación para el seguimiento y adaptación de los procesos.
- ✓ Aplicar una encuesta interna de manera sistemática que mida el grado de satisfacción de sus empleados.
- ✓ Realizar actividades de recreación y deportivas fuera del área de trabajo, que permitan fomentar y construir relaciones jefe-colaborador y además integrar el equipo para alcanzar juntos los indicadores del negocio.

- ✓ Establecer un mecanismo que le permita mejorar la comunicación con sus colaboradores, donde el líder dedique el tiempo necesario para explicar a sus colaboradores cómo el trabajo de cada uno de ellos contribuye al cumplimiento de la estrategia organizacional.
- ✓ Promover en el equipo de líderes una actitud constante de búsqueda y preocupación para el desarrollo permanente de sus conocimientos y competencias.
- ✓ Fomentar la participación de los colaboradores para escuchar sus ideas y opiniones

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bennis Warren y David A. Heenan. Co-liderazgo: la nueva constelación del poder.

Cristina Rupérez Z. El liderazgo de uno mismo, basado en valores

Gutiérrez Castillo Orlando. Transformaciones en la cultura y el liderazgo en las empresas cubanas

Harvard Deusto Business Review, Bilbao, septiembre/octubre, número 104, 2001.

Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano, 3era Edición.

Martha Alles. El Rol del Jefe. 2009

Münch Galindo García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, 1998

Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial Limusa, México, D. F., 1999

ROCK, Milton L. Manual de Administración de Sueldos y Salarios, Tomo IV. McGraw - Hill. Bogotá. 1989.

Senge Peter. Una conversación con Peter Senge: nuevos desarrollos en el aprendizaje organizativo. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, septiembre/octubre, número 92, 1999.

.Daniel Goleman. La inteligencia emocional empresarial. Argentina 2011

Eduardo Azuaje. Talento Humano. Ediciones Urania. 2008

Pablo Maella. Gestionar con Sencillez, Mitos y realidades del Liderazgo. Profit Editorial 2008.

James Champy. Reingeniería en la Gerencia. Editorial Norma.1996

Stephen Covey. Los 07 hábitos de la gente altamente efectiva. Ediciones Paidós Iberica. 2004

John Maxwell. 2007. Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo.

Miguel Angel Cornejo (2004). Líderes del Tercer Milenio. La Revolución de los Valores. Edotpres S.A de C.V.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES – LA MORITA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES**

Estimado Colaborador

Reciba un cordial saludo y sirva este medio para solicitarle su valiosa contribución en responder el cuestionario anexo cuyo propósito es conocer su opinión y apreciación acerca de la Gestión del Conocimiento como generador de valor del Desempeño Laboral de los Recursos Humanos, dentro de la organización donde labora.

Es importante mencionar que la información suministrada será analizada en forma confidencial y anónima, considerándola de alta relevancia al ser utilizada para la obtención de los resultados de la investigación.

Solamente se espera de usted, respuestas sinceras e identificadas con su actual desempeño.

Agradeciendo su valiosa colaboración, se suscribe de usted.

Atentamente.

Ing. Suhail Colmenares

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES – LA MORITA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES

INSTRUCCIONES

A usted se le entrega un ejemplar debidamente elaborado sobre la base de la escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como:

- | | |
|-----------------------------------|------|
| 1. Totalmente de Acuerdo | (TA) |
| 2. Medianamente de Acuerdo | (MA) |
| 3. Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo | (NA) |
| 4. Parcialmente en Desacuerdo | (PD) |
| 5. En Desacuerdo | (ED) |

Lea detenidamente el instrumento, en este se presentan una serie de preguntas. Responda con una equis (x) a la alternativa seleccionada y; por favor no deje ninguna sin respuesta. Se estima su mayor objetividad y sinceridad.

Agradeciendo su atención; de usted atentamente,

Ing. Suhail Colmenares

**Instrumento dirigido al Personal que labora en el Nivel Estratégico y Táctico
en la Cadena Farmatodo en el Edo. Aragua**

Nº	Dimensión Estilo de Liderazgo	Alternativas de respuestas				
		TA	MA	NA	PD	ED
01	Estoy consciente de qué tan importante es mi trabajo para la organización y alcanzar las metas					
02	Estoy consciente de mis necesidades para mi desarrollo personal					
03	Mi supervisor me motiva para que realice cada vez mejor mi trabajo, porque esto tiene un impacto en la organización					
04	Tengo confianza en los líderes de esta empresa					
05	Los líderes de Farmatodo se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores					
06	Mi supervisor inmediato me trata con respeto					
07	Mi supervisor inmediato dedica tiempo entrenándome y/o acompañándome en mi desarrollo					
08	Mi supervisor inmediato solicita mi opinión para la toma de alguna decisión					
09	Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo					
10	Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad					
11	Mi supervisor inmediato me comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de mi área de trabajo					
12	Mi supervisor inmediato sabe comunicarme sus ideas y opiniones					
13	Mi supervisor inmediato se muestra abierto a las ideas y opiniones que yo brindo					
14	Mi supervisor inmediato está disponible cuando yo necesito de él/ella					
15	Mi supervisor inmediato es justo en el trato hacia todos (sin favoritismos)					

N°	Dimensión Desempeño Laboral	Alternativas de respuestas				
		TA	MA	NA	PD	ED
16	Mi supervisor inmediato me trata con respeto					
17	Mi supervisor me motiva para dar un esfuerzo extra en mi trabajo					
18	Tengo la información necesaria para hacer mi trabajo de manera efectiva					
19	Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva					
20	Considera que el tiempo asignado para ejecutar sus asignaciones es adecuado para cumplirlas eficientemente					
21	Mi supervisor inmediato dedica tiempo entrenándome y/o acompañándome en mi desarrollo					
22	Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de Farmatodo					
23	Mi supervisor inmediato reconoce cuando yo realizo un buen trabajo o presto un servicio de calidad					
24	En Farmatodo existen oportunidades de aprendizaje y desarrollo (ej: cambio de departamento o área, promociones)					
25	Mi supervisor inmediato me comunica claramente los objetivos e indicadores de gestión de mi área de trabajo					
26	Mi supervisor me comunica con tiempo mis asignaciones					
27	Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor a represalias					
28	Mi supervisor inmediato está disponible cuando yo necesito de él/ella					
29	Mi supervisor inmediato es justo en el trato hacia todos (sin favoritismos)					
30	Mi supervisor da el ejemplo para cumplir con las normas y políticas de la empresa					



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES – LA MORITA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, _____, mediante el presente escrito hago constar que he revisado detalladamente, con fines de validación el instrumento de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado: _____, por consiguiente certifico la validación del instrumento al determinar la adecuada presentación, claridad de redacción, pertinencias de las variables e indicadores, relevancia del contenido, factibilidad de la aplicación, de cada uno de los ítems que lo conforman, ya que se adecuan a los objetivos, están bien formulados y estos permiten la recolección de información necesaria para la investigación.

Constancia que se expide en la Morita, a los _____ días del mes _____ del año _____.

Atentamente,

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar el liderazgo empresarial y cómo incide en el desempeño del personal que labora en las cadenas de farmacias en Venezuela.

Tabla 1

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Item
1.- Diagnosticar la situación actual en cuanto al estilo de Liderazgo en Farmatodo.	• Situación actual en cuanto al estilo de Liderazgo	• Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a las personas • Desarrollo de otros • Motivación • Comunicación efectiva 	Encuesta	1,4,6,8,9,13,14,15 2,7 3,10 5,11,12
2.- Identificar los factores que intervienen en el Desempeño laboral en torno al Liderazgo.	• Factores que intervienen en el desempeño laboral en torno al Liderazgo	• Evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Gestión • Feedback • Encuesta de Clima • Evaluación 360 	Encuesta Observación	18,22 17,27,28 16,19,20,24 21,23,26,29,30
3.- Determinar la relación entre el Liderazgo y el desempeño del personal	• Relación entre el Liderazgo y el desempeño	• Resultado de los Hallazgos			