



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**PROPUESTA DE UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
INTEGRAL PARA GERENTES REGIONALES DE VENTAS DE LAS
EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE LOS ESTADOS
ARAGUA Y CARABOBO**

Autor: Juan Carlos Jiménez Abreu

Valencia, octubre de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**PROPUESTA DE UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
INTEGRAL PARA GERENTES REGIONALES DE VENTAS DE LAS
EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE LOS ESTADOS
ARAGUA Y CARABOBO**

**Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al título
de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia.**

Autor:

Juan Carlos Jiménez

Tutor de contenido:

MSc. Paola Lamenta

Asesor metodológico:

MSc. Paola Lamenta

C.I.: V-12.932.845

**Proyecto de Trabajo de Grado presentado para optar al Título de
Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia**

Valencia, octubre de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe MSc. Paola Lamenta, titular de la cédula de identidad número V-12.932.845, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización de Maestría, titulado: **PROPUESTA DE UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INTEGRAL PARA GERENTES REGIONALES DE VENTAS DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE LOS ESTADOS ARAGUA Y CARABOBO**, presentado por el ciudadano: Juan Carlos Jiménez, titular de la cédula de identidad número V-17.274.159, para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA , hago constar 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 le designe.

En Valencia a los dos (02) días del mes de Abril del año dos mil trece.

MSc. Paola Lamenta
C.I.: V-12.932.845



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL ASESOR METODOLÓGICO

En mi carácter de Asesora Metodológica del Trabajo presentado por el ciudadano **Juan Carlos Jiménez** para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, 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, cuyo título es: **PROPUESTA DE UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INTEGRAL PARA GERENTES REGIONALES DE VENTAS DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE LOS ESTADOS ARAGUA Y CARABOBO.**

Por: MSc. Paola Lamenta
C.I.: V-12.932.845

Valencia, Abril de 2013.



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"PROPUESTA DE UN SISTEMA ESTRATEGICO DE DESARROLLO INTEGRAL PARA GERENTES REGIONALES DE VENTAS DE LAS EMPRESAS FARMACEUTICAS DE LOS ESTADOS ARAGUA Y CARABOBO"

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el (la) aspirante:

JIMENEZ A. JUAN C.

C.I.: 17.274.159

Realizado bajo la tutoría de el (la) Prof. PAOLA LAMENTA cédula de identidad N° 12.932.845

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta
Aprobado

En Bábula a los diez días del mes de octubre de 2014.

Prof: JULIO AQUINO (Páte.)

C.I: 2473453

Fecha: 10/10/2014

Prof. PABLO POLO

C.I: 2846654

Fecha: 10/10/14.



Prof. WILLIAM LOPEZ

C.I: 10.272.032

Fecha: 10/10/14

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme estar aquí y ahora. Por guiarme en cada paso. Por bendecirme cada día.

A mis abuelos, Alicia, Juan, Héctor y Bélgica. Cuatro seres de luz que me hacen sentir orgulloso de ser quien soy. Son la mejor historia que he podido escuchar jamás.

A mis padres, Belani y Antonio. Mi todo. Mis guías, mis consejeros, mis amigos fieles. Los que lo han dado todo por mí, sin esperar nada a cambio. Sólo soy un reflejo de ustedes.

RECONOCIMIENTOS

A la distinguida Universidad de Carabobo, a su Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y al Área de Estudios de Postgrado, por permitirnos crecer en experiencias y conocimientos.

A la profesora Paola Lamenta, por ser una amiga incondicional y una guía invaluable en todo este camino.

A mis Padres, Antonio y Belani, por ser los mejores del mundo. Por tenerme tanta paciencia y entender que la felicidad es un camino que cada quien debe escoger cómo transitarlo. Los amo.

A mi hermano, Jesús, por permitirme siempre aprender a través de sus experiencias y estar presente siempre que lo necesito.

A mi amigo Leonardo, por ser más que un hermano, un confidente y un apoyo incondicional. Mil gracias por todo.

A mis amigas, Angie, Melanie, Stefany y María Alejandra, por estar siempre ahí esperando mi llamada para salir corriendo a escaparnos del mundo. Las amo.

A Aimeé, Paola y Héctor. Por dejarme ser parte de su familia.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

**PROPUESTA DE UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
INTEGRAL PARA GERENTES REGIONALES DE VENTAS DE LAS
EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE LOS ESTADOS
ARAGUA Y CARABOBO**

Autor: Juan Carlos Jiménez
Tutora: MSc. Paola Lamenta
Año: 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general proponer un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, considerando la problemática presentada en el sector comercial estudiado, en la que se detecta que la mayoría de estas empresas farmacéuticas no cuentan con una planificación estratégica orientada a la formación de sus líderes, además de que estos gerentes no cuentan con las herramientas para el manejo óptimo del equipo de trabajo y los recursos, utilizando para ello una propuesta factible apoyada en una investigación de campo, así como la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron la entrevista estructurada y el cuestionario realizado a una muestra de treinta y siete (37) personas, lo que permitió diagnosticar la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial, para luego identificar la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas tiene sobre la formación gerencial y con ello diseñar un sistema estratégico de desarrollo integral. El estudio concluyó que los principales problemas en la gerencia de ventas estaban asociados con la comunicación efectiva y el liderazgo. Para mejorar esta situación, se definió un modelo de formación gerencial que consta de cuatro etapas: identificación de las competencias, descripción de las competencias, fases de aplicación del modelo y desarrollo del plan de acción, con el propósito que los líderes de la organización adquieran herramientas de conocimiento que les permita desarrollar un estilo de liderazgo participativo que contribuya al crecimiento de los empleados.

Descriptor: Estrategias de formación, desarrollo del personal gerencial, liderazgo y participación.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

**PROPOSAL FOR A SYSTEM FOR THE INTEGRATED DEVELOPMENT
STRATEGIC OF THE REGIONAL SALES MANAGERS IN
PHARMACEUTICAL COMPANIES IN THE STATES
ARAGUA AND CARABOBO**

Author: Juan Carlos Jiménez

Tutor: MSc. Paola Lamenta

Year: 2013

This research aims to propose a overall system of development strategies for regional sales managers of pharmaceutical companies in the states of Aragua and Carabobo, considering the issues presented in the commercial sector studied, in which it is found that most of these companies do not have a strategic planning aimed at training of its leaders, and that these managers do not have the tools for optimal management of staff and resources, through leadership, using an approach feasible supported in field research and the application of two data collection instruments, which were the structured interview and questionnaire to a sample of thirty-seven (37) persons, allowing diagnose the current situation in management training programs of pharmaceutical companies, and then identify the perception that the staff assigned to sales management has on business management training and thereby design a comprehensive development strategy for regional sales managers. The study concluded that the main problems in sales management were associated with effective communication and leadership. To do this, we defined a management training model that consists of four stages: identification of skills, competencies description, implementation stages of the model and development of the action plan, in order that the leaders of the organization purchase tools knowledge to enable them to develop a participative leadership style that contributes to the growth of employees, so that they are part of decision making.

Descriptors: training strategies, management development, leadership and participation.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	vi
Reconocimientos.....	vii
Resumen.....	viii
Índice General.....	x
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xv
Introducción.....	17

CAPITULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	20
Formulación del Problema.....	26
Objetivos de la Investigación.....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Justificación de la Investigación.....	28

CAPITULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación.....	32
Bases Teóricas.....	37
Definición de Términos Básicos.....	63

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

Perspectiva de la Investigación.....	67
Tipo de Investigación.....	68
Diseño de Investigación.....	69
Nivel de Estudio.....	70
Unidad de Estudio.....	71
Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	74
Validez y confiabilidad del instrumento.....	77
Técnicas de procesamiento y análisis de la investigación.....	79

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e interpretación de los resultados.....	81
--	----

Resultados de la aplicación de la entrevista.....	81
Resultados de la aplicación del cuestionario.....	90

CAPITULO V LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta	128
Objetivos de la propuesta	131
Estudio de Factibilidad.....	132
Desarrollo de la propuesta	135

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	148
Recomendaciones	151

LISTA DE REFERENCIAS	153
-----------------------------------	-----

ANEXOS	156
---------------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Entrevista respecto a la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.	82
Cuadro N° 2. Características de la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.	85
Cuadro N° 3. Análisis de Frecuencias de Términos empleados en la entrevista	88
Cuadro N° 4. Análisis de las percepciones que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado	119
Cuadro N° 5. Competencias Gerenciales consideradas en el Modelo ..	135
Cuadro N° 6. Dimensiones de la Comunicación en el Modelo	136
Cuadro N° 7. Habilidades a desarrollar en las Competencias de Planeación y Administración	138
Cuadro N° 8. Dimensiones del Trabajo en Equipo en el Modelo	139
Cuadro N° 9. Fases de Aplicación del Modelo de Gestión de Competencias y Conocimiento	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Composición de la Población.	72
Tabla N° 2. Resultados referentes a la dirección participativa.	91
Tabla N° 3. Resultados referentes a la participación del personal	92
Tabla N° 4. Resultados referentes a la gestión del talento humano	93
Tabla N° 5. Resultados referentes al uso de planeación estratégica.	94
Tabla N° 6. Resultados relacionados con la satisfacción al cliente	95
Tabla N° 7. Resultados referentes a prioridades basadas en clientes. ..	96
Tabla N° 8. Resultados referentes a la solicitud de retroalimentación ...	97
Tabla N° 9. Resultados referentes a la creación de estrategias	98
Tabla N° 10. Resultados referentes a la capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio	99
Tabla N° 11. Resultados referentes a la capacidad para comprender a otros	100
Tabla N° 12. Resultados referentes a la promoción un ambiente de trabajo motivador	101
Tabla N° 13. Resultados referentes a la capacidad para aprovechar el conocimiento del equipo de trabajo.	101
Tabla N° 14. Resultados referentes a la capacidad para aprender de experiencias.	102
Tabla N° 15. Resultados referentes a la efectividad de la toma de decisiones	103
Tabla N° 16. Resultados referentes a la capacidad para tomar decisiones basadas en hechos y datos	104
Tabla N° 17. Resultados referentes a la capacidad para comunicar las decisiones tomadas al equipo de trabajo	105

Tabla N° 18. Resultados referentes a la capacidad para alcanzar satisfacción personal en el equipo de trabajo	106
Tabla N° 19. Resultados referentes a la capacidad para adaptarse a las necesidades del equipo	107
Tabla N° 20. Resultados referentes a la capacidad para construir relaciones fuertes con el equipo de trabajo	108
Tabla N° 21. Resultados referentes a la capacidad para manejar el equipo en forma efectiva.....	109
Tabla N° 22. Resultados referentes a la capacidad para atraer contactos de importancia para su gestión	110
Tabla N° 23. Resultados referentes a la evaluación de las necesidades de desarrollo del equipo de trabajo	111
Tabla N° 24. Resultados referentes a la identificación de las trayectorias para desarrollar un plan de carrera.....	112
Tabla N° 25. Resultados referentes a la capacidad para entrenar y asesorar	113
Tabla N° 26. Resultados referentes a la capacidad para influir y cambiar la conducta del equipo de trabajo	114
Tabla N° 27. Resultados referentes al manejo de grupos.....	115
Tabla N° 28. Resultados referentes a la capacidad para ejercer su autoridad en forma efectiva	116
Tabla N° 29. Resultados referentes a la capacidad para distribuir las responsabilidades en forma equitativa.....	117
Tabla N° 30. Capacidad para ser organizativo	118
Tabla N° 31. Factibilidad Operativa de la Propuesta	133
Tabla N° 32. Factibilidad Económica de la Propuesta.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Resultados referentes a la dirección participativa.	91
Gráfico N° 2. Resultados referentes a la participación del personal	92
Gráfico N° 3. Resultados referentes a la gestión del talento humano	93
Gráfico N° 4. Resultados referentes al uso de planeación estratégica ...	94
Gráfico N° 5. Resultados relacionados con la satisfacción al cliente	95
Gráfico N° 6. Resultados referentes a prioridades basadas en clientes.	96
Gráfico N° 7. Resultados referentes a la solicitud de retroalimentación	97
Gráfico N° 8. Resultados referentes a la creación de estrategias	98
Gráfico N° 9. Resultados referentes a la capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio	99
Gráfico N° 10. Resultados referentes a la capacidad para comprender a otros	100
Gráfico N° 11. Resultados referentes a la promoción un ambiente de trabajo motivador	101
Gráfico N° 12. Resultados referentes a la capacidad para aprovechar el conocimiento del equipo de trabajo	102
Gráfico N° 13. Resultados referentes a la capacidad para aprender de experiencias.	103
Gráfico N° 14. Resultados referentes a la efectividad de la toma de decisiones	104
Gráfico N° 15. Resultados referentes a la capacidad para tomar decisiones basadas en hechos y datos	105
Gráfico N° 16. Resultados referentes a la capacidad para comunicar las decisiones tomadas al equipo de trabajo	106

Gráfico N° 17. Resultados referentes a la capacidad para alcanzar satisfacción personal en el equipo de trabajo	107
Gráfico N° 18. Resultados referentes a la capacidad para adaptarse a las necesidades del equipo	108
Gráfico N° 19. Resultados referentes a la capacidad para construir relaciones fuertes con el equipo de trabajo	109
Gráfico N° 20. Resultados referentes a la capacidad para manejar el equipo en forma efectiva.....	110
Gráfico N° 21. Resultados referentes a la capacidad para atraer contactos de importancia para su gestión	111
Gráfico N° 22. Resultados referentes a la evaluación de las necesidades de desarrollo del equipo de trabajo	112
Gráfico N° 23. Resultados referentes a la identificación de las trayectorias para desarrollar un plan de carrera.....	113
Gráfico N° 24. Resultados referentes a la capacidad para entrenar y asesorar	114
Gráfico N° 25. Resultados referentes a la capacidad para influir y cambiar la conducta del equipo de trabajo	115
Gráfico N° 26. Resultados referentes al manejo de grupos	116
Gráfico N° 27. Resultados referentes a la capacidad para ejercer su autoridad en forma efectiva	117
Gráfico N° 28. Resultados referentes a la capacidad para distribuir las responsabilidades en forma equitativa.....	118
Gráfico N° 29. Resultados referentes a la capacidad para ser organizativo.....	120
Gráfico N° 30. Plan de acción para la implementación del sistema estratégico de desarrollo integral	147

INTRODUCCIÓN

Con los cambios acelerados en la sociedad y en los mercados, las organizaciones están siendo obligadas a capacitar cada día su capital humano, especialmente aquellos en posiciones de liderazgo, con nuevos planes estratégicos e intelectuales, que le permita asumir retos para desarrollar al máximo su capacidad productiva y así alcanzar nuevas habilidades y destrezas, con la intención de generar cambios en las conductas e incrementar los conocimientos que permitan, junto con la organización, conseguir metas futuras.

De esta forma, se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano.

Asimismo, las sociedades están en constantes cambios que impactan y plantean nuevos retos a asumir, uno de ellos es el de la globalización que exige entre otros aspectos, la implementación de controles en cuanto a la cantidad y calidad de la producción de bienes y servicios, así como de la capacitación, evaluación y calificación de los trabajadores involucrados en el incremento de la productividad de manera que puedan competir en el mundo del mercado.

Tomando en consideración lo anteriormente descrito, la presente investigación constituye una aproximación de un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, con el objetivo de hacer más competitiva a las instituciones que forman parte de este importante

sector comercial, basado en un diagnóstico inicial en el cual se detectó que la mayoría de estas empresas farmacéuticas no cuentan con una planificación estratégica orientada a la formación de sus líderes, frecuentemente, además de que estos gerentes no cuentan con las herramientas para el manejo óptimo, a través del liderazgo, de un equipo de profesionales de alto nivel, quienes deben desarrollar tareas poco tradicionales y en las cuales la presencia de un líder que guíe y motive se hace indispensable.

Basado en la metodología para la formulación de modelos teóricos se desarrollaron distintas fases o etapas que incluyen la misión y visión del modelo, formulación, conceptualización de las variables, dimensiones y enfoques de aplicabilidad del modelo. Para el logro de los objetivos de la investigación, el estudio estuvo estructurado en cinco capítulos, que se mencionan a continuación:

En el Capítulo I se planteó el problema para el desarrollo de la presente investigación, así como los objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II se tomó en consideración los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, así como la definición de términos básicos que fundamentan la presente investigación referente a las variables a estudiar.

Capítulo III: en este capítulo se detalló lo referente al Marco Metodológico, explicando el tipo de investigación a utilizar para el logro de los objetivos, la técnica a emplear y los instrumentos de recolección de datos a utilizar, así como la población y la muestra seleccionada, además de las técnicas de análisis más apropiadas.

Capítulo IV: en esta parte de la investigación se presentaron el análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos diseñados para el desarrollo de los objetivos del estudio.

Capítulo V: Se elaboró la propuesta de un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, orientado a promover el mejoramiento continuo en el desempeño de estos profesionales, con la que se cumplen los objetivos específicos planteados en la investigación.

La investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones obtenidas tras el desarrollo del instrumento de recolección, además de las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La complejidad y dinámica que caracteriza el entorno gerencial de las empresas en la actualidad ha sido influenciado por la presencia de la crisis financiera mundial, la competitividad, los avances tecnológicos y la globalización como fenómeno cultural y económico, por lo que se han agudizado las contradicciones existentes por la interacción de estas variables y por consiguiente elevado los retos, a los cuales tienen que enfrentarse las organizaciones contemporáneas. Todo lo cual ha puesto de manifiesto con mayor énfasis la necesidad de hacer e incorporar transformaciones inmediatas en la forma de dirigir y gestionar las mismas, para garantizar el logro de los objetivos para los cuales fueron creadas. Situación que también está presente en el marco empresarial de la industria farmacéutica venezolana.

En este sentido, es evidente que el actual escenario de globalización y alta competitividad exige una mayor capacidad de respuesta e inteligencia por parte de todas las entidades que participan en el mercado, con un elevado aporte de proactividad, agilidad, creatividad, innovación, competitividad y efectividad en el desempeño de su recurso humano, pero acentuadas en una visión global de la empresa. Un cambio, centrado en el reconocimiento de la importancia que tiene el cliente externo y muy especialmente el cliente interno, con el objetivo de agregar valor a las actividades llevadas a cabo dentro de la organización. Para ello las

empresas deben valerse de las nuevas herramientas gerenciales aplicadas al mundo de los negocios, que ponen énfasis en el aprendizaje organizacional y el fortalecimiento del capital humano como elemento diferenciador de las organizaciones.

Sin embargo, la realidad en muchas organizaciones es la ausencia de estrategias aplicadas por los líderes para promover un desempeño más óptimo de su personal gerencial y generar cambios positivos en el clima laboral de su organización, pues se enfocan en que son líderes sólo para mandar y no para coordinar todo el proceso; por tal motivo es que el reto de fomentar un equipo de trabajo eficiente y motivado comienza en la gerencia, pues son los líderes de las organizaciones, quienes con las tácticas y mejores prácticas gerenciales pueden solucionar el problema de las deficientes relaciones entre directivos y colaboradores y al mismo tiempo generar una ventana para el desarrollo organizacional, lo que se traduce en rendimientos económicos en el corto plazo.

En este marco de ideas, es aconsejable considerar las ventajas que ofrece un programa de desarrollo empresarial, para sentar las pautas de las prioridades organizacionales, como sistema interrelacionado, abierto y flexible. Así como también, buscar una concepción integradora y generadora de valor para los miembros de la organización. En este sentido, Perry y Skiffington (2002:12) lo definen como “un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo”.

Debido a esto, el programa de desarrollo empresarial y ejecutivo tiene como objetivos aumentar y mantener la capacidad de desempeño de las personas con elevadas responsabilidades, fomentar el liderazgo, para

conseguir posicionarse como líderes empresariales, aumentar la productividad de la empresa y mediante el coaching a directivos se orienta a las organizaciones a la definición de objetivos globales de cada uno de sus departamentos. El resultado es el incremento de los márgenes y la optimización de los recursos. Por lo tanto, el propósito de estos programa empresarial es ayudar al ejecutivo a mejorar su liderazgo, su desempeño, mostrarle nuevas perspectivas, priorizar sus objetivos y mejorar su negocio.

Este esquema de desarrollo del capital humano de la organización requiere que las partes que lo componen (directivos y asociados) se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en la organización, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: contribuir a alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados. La metodología para la aplicación de un programa de formación gerencial incluye los siguientes pasos: identificar necesidades y factores críticos de éxito, definir métodos de trabajo; desarrollar el mapa de procesos o plan de acción, definir métodos de evaluación y medición de los resultados y realizar el análisis de datos y mejora del proceso.

En este sentido, desde hace más de veinte años, se viene desarrollando en las empresas formación a directivos, a ejecutivos, a empresarios y profesionales, como modo de incrementar el rendimiento, la eficacia en la acción, el liderazgo y la gestión de equipos. Esto lleva como consecuencia un incremento de la calidad en la comunicación interna y externa de las empresas, de los proceso de producción y comercialización de bienes y servicios, revirtiendo en corto y medio plazo en la rentabilidad de las instituciones. Aunque el conocimiento y su gestión han estado vinculados desde hace bastantes años a la administración de las organizaciones, es a

partir del último decenio del siglo pasado especialmente con los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1999), cuando el conocimiento es realmente reconocido como el factor diferenciador en el desempeño empresarial.

Para estos autores, en la nueva sociedad, donde las compañías cambian y se transforman rápidamente, donde las oportunidades y las amenazas son globales, solo alcanzarán éxito aquellas firmas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la organización y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y demás actividades de la empresa. En este sentido, uno de los problemas centrales en la administración de las organizaciones consiste, no tanto en crear conocimiento como en crear una “visión de conocimiento” que defina un mapa mental de la compañía que se quiere construir.

A pesar de lo antes descrito y de los beneficios que ofrece la formación gerencial como una herramienta efectiva de desarrollo organizacional, muchos empresarios se han resistido a romper los esquemas tradicionales, con resultados poco efectivos para las organizaciones. Actualmente, la falta de estrategias orientadas al logro de la motivación del capital humano en el área de ventas es un como común denominador en la industria farmacéutica venezolana. Esta ausencia, frecuentemente, se traduce en baja motivación y poca productividad, generando un ambiente de trabajo poco motivador y psicológicamente no apto para el desempeño exitoso de los trabajadores. Generalmente, esta situación es acompañada de altas dosis de exigencias y presión muchas veces innecesarias, además de una deficiente comunicación entre el gerente y el equipo de trabajo.

A través de una actividad consultiva realizada en el área de ventas de algunas empresas del sector farmacéutico ubicadas en la región central del país, se han podido detectar los siguientes problemas que a continuación se exponen de forma sintetizada, destacando las más importantes: para empezar, se detecta la existencia entre los miembros del equipo responsable de la comercialización de los productos de una visión a corto plazo de los planes, con énfasis en el cumplimiento de las metas técnicas y económicas, en contra del necesario pensamiento estratégico. Esto trae como consecuencia una escasa visión proactiva y excesiva operatividad en la solución de los problemas. Existe además un diseño estratégico no alineado totalmente con los procesos existentes, por lo cual los objetivos no se han convertido en estrategias ni se han aplicado indicadores de gestión para medir su eficacia y eficiencia.

Además, existe una retroalimentación insuficiente sobre la mejora de los empleados, generando esto una disminución en la eficiencia y eficacia de su trabajo, detectándose la necesidad de crear mecanismos que se deben utilizar cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza, o cuando algún empleado de la organización necesita mejorar alguna habilidad dentro de su trabajo.

Por otra parte, los gerentes regionales de ventas ascienden a estos puestos luego de haber trabajado como visitadores médicos, cargo durante el cual no manejan personal y no reciben capacitación alguna sobre las habilidades necesarias para liderar un grupo de empleados. En consecuencia de esta falta de estrategias por parte de las empresas farmacéuticas, el gerente regional de venta, asume su nuevo cargo inmerso en el desconocimiento de este tipo de herramientas y aunque algunos

poseen habilidades innatas que les permiten liderar y gerenciar un personal con éxito, muchos otros no logran este cometido.

Además, la mayoría de las empresas farmacéuticas no cuentan con una planificación estratégica orientada a la formación de sus líderes, frecuentemente, estos gerentes no cuentan con los elementos para el manejo óptimo a través del liderazgo de un equipo de profesionales de alto nivel, quienes deben desarrollar tareas poco tradicionales y en las cuales la presencia de un líder que guíe y motive se hace indispensable. Otro factor a tomar en cuenta en esta problemática es la prevalencia de estilos gerenciales piramidales que no toman en cuenta o consideran poco la opinión de los subordinados.

Si bien en muchos casos el gerente tiene un perfil ideal y logra dominar herramientas para la conducción exitosa del equipo de trabajo, en otros casos no es así y puede que tome algún tiempo dominar estas habilidades. Tiempo que cuesta recursos económicos a la organización. Los gerentes regionales de ventas deben manejar un equipo de profesionales de distintas disciplinas para que cumplan tareas pocas convencionales y con horarios de trabajo que no suelen ser estándares y en algunos casos realizar su trabajo en otras ciudades, en las cuales deben pernoctar hasta por una semana.

La prevalencia de esta situación podría llevar a este sector productivo a un poco crecimiento a corto y mediano plazo debido al déficit de capital humano realmente capacitado para dirigirlo, motivado por la escasez de líderes en el ámbito gerencial; aumentando así la incidencia de ambientes de trabajo no aptos para el desarrollo exitoso de los objetivos y metas planteadas, redundando en una disminución de la productividad y de estrategias claras y óptimas que permitan a las empresas posicionarse dentro de un mercado cada vez más competitivo. Adicionalmente, podría

generarse un vacío gerencial que, en otras palabras, frenaría el crecimiento del sector no sólo desde el punto de vista económico, como ya se mencionó, sino desde un punto de vista competitivo más integral; crecimiento que hoy en día es casi una necesidad en una aldea globalizada como la actual.

Precisamente, a través de la implementación de un programa de formación gerencial en el sector, se puede contribuir a evaluar la eficiencia, eficacia, calidad, rendimiento, control, desempeño y competitividad del capital humano. En síntesis, constituye la clave para implementar un modelo de gestión de desarrollo empresarial, porque la excelencia está regida por el nivel de integridad y el desarrollo de las habilidades del recurso humano que la compone.

De este modo, en respuesta a esta problemática, se plantea crear un sistema estratégico de desarrollo integral para gerente regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, con el fin de crear estrategias claras y bien definidas que permitan brindarles las herramientas necesarias para dirigir y gerenciar exitosamente sus equipos de trabajo, creando ambientes óptimos, aumentando la motivación al logro y fomentando el intercambio constante de ideas para incentivar el flujo de comunicación entre el líder y el equipo de trabajo.

Formulación del problema

Las empresas de la industria farmacéutica venezolana necesitan crear un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, a fin de brindarles herramientas que les permitan un manejo exitoso del equipo

de ventas. De este modo, para delimitar este planteamiento, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los principales programas de formación gerencial con los que cuenta las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo en la actualidad? ¿Cómo debe ser el perfil del gerente regional de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo? ¿Qué características debe poseer un sistema estratégico que permita el desarrollo integral de los gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Identificar la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado y mejorar así el desempeño de las organizaciones.

Diseñar un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, orientado a promover el mejoramiento continuo en el desempeño de estos profesionales.

Justificación de la Investigación

En el mundo empresarial la sostenibilidad, crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones viene dada por la aplicación de muchos recursos tanto financieros, económicos, pero sobre todo por la óptima utilización del talento humano que hace vida en estas entidades; en vista de ello, los individuos en posición de liderazgo son piezas clave para el éxito de las organizaciones pues son ellos los que con sus capacidades y talentos hacen posible el cumplimiento de las tareas que logran los objetivos de la organización; asimismo, las relaciones de la gerencia con el resto del personal tiene mucha importancia para el logro de objetivos, puesto que una relación entre el directivo y sus colaboradores efectiva proporciona un desarrollo organizacional sostenible.

Del mismo modo, conocido que un aspecto importante para alcanzar el éxito de las organizaciones consiste precisamente, en garantizar que la gestión de sus recursos humanos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad. Es decir, que se promueva un equilibrio entre la planificación propuesta por la dirección y un fortalecimiento de las habilidades del personal en función a las necesidades de los clientes. De tal modo, el investigador del presente estudio se siente motivado a poner en

práctica los modelos y postulados aplicados a la gestión del conocimiento y a la formación empresarial a través de la presente investigación.

Debido a ello, autores como Maxwell (1999) sugieren que el rol de líder es fundamental en los procesos de cambio y evolución de cualquier organización, más aún cuando se desea ser pioneros en el mercado en el que se participa y cuando la productividad es esencial para la supervivencia de estas organizaciones. De esta forma, el desarrollo organizacional es un proceso de creación de cultura que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales, para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planificación estratégica en la organización.

Por medio del desarrollo organizacional se trata de vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Además ayuda a establecer condiciones que animen la motivación y el desarrollo individual. De igual manera, combina la resolución de problemas y la orientación de acciones que coinciden con los propósitos y la dirección general de la organización.

En tal sentido, la preparación y formación del gerente líder se postula como una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definir el perfil de ese líder y buscan las mejores formas de capacitarlo. Las empresas del sector farmacéutico venezolano entienden como una necesidad primaria estudiar cómo formar y mejorar las características del gerente líder, a fin de establecer sus debilidades como entes formadores de profesionales y crear estrategias que permitan a los gerentes desarrollar sus habilidades en la dirección y manejo de sus funciones.

Por tal motivo, esta investigación propone la creación de un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes de las empresas farmacéuticas venezolana, a fin de establecer un mejor perfil para estos profesionales que les permita manejar eficazmente herramientas que desarrollen sus capacidades de gestionar determinados procesos. De esta forma, la formación gerencial se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. Las organizaciones necesitan personas que puedan pensar por sí mismas, que sean responsables de todo lo que ocurre en su empresa. A su vez un programa de formación, ayuda a los líderes gerenciales a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en la observación y el mejoramiento continuo.

En tal sentido, los aspectos que se incluyeron en la propuesta estuvieron fundamentados en las oportunidades que brinda introducir mejoras continuas a través de la evaluación de la actuación del personal, un perfeccionamiento sistemático, que propicia un salto superior en la organización, pero que al mismo tiempo impone el asumir nuevos retos, centrados en un cambio trascendental de la cultura organizacional, es decir, romper con viejos paradigmas que aún se encuentran instituidos. De hecho, aún persisten ciertas barreras culturales para visualizar a las empresas del sector farmacéutico de la región central como sistemas integrados de procesos, lo que resulta imprescindible para diseñar estrategias, instrumentar políticas, alcanzar nuevas metas u objetivos y promover una adaptación consecuente ante los cambios del entorno.

Desde el punto de vista académico, esta investigación buscó dentro de sus propósitos colaborar con el desarrollo y progreso del sector farmacéutico venezolano, debido a que es un área poco estudiada en cuanto a la

importancia que tiene el desarrollo integral de sus líderes y ofrece todo un campo de estudio por su crecimiento constante, enfatizando así la relevancia de fomentar el desarrollo y capacitación de su personal, especialmente, aquel encargado de motivar a la fuerza de trabajo.

Económicamente, esta investigación pretendió brindar al sector mencionado una herramienta que permita garantizar la eficacia en la gerencia de su capital máspreciado: el capital humano; permitiéndole minimizar las pérdidas obtenidas fruto de la desmotivación de la fuerza de trabajo y de su posible migración hacia otros sectores productivos. En países en vías de desarrollo, como Venezuela, resulta crítico contar con estudios que profundicen sobre cómo lograr una fuerza laboral motivada, dirigida a obtener mejores resultados día a día. En este sentido, la investigación adquiere mayor importancia, ya que servirá como punto de partida para futuros investigadores de las ciencias administrativas.

Las investigaciones que innovan a través de la aplicación del conocimiento son de gran importancia tanto para futuros investigadores y para la Universidad de Carabobo, ya que el éxito de estos trabajos se traduce en la evolución del conocimiento aplicado y en prestigio para esta casa de estudio. Asimismo, a través de este trabajo se procuró generar nuevos conocimientos y herramientas para la Maestría de Administración de Empresas, Mención Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, garantizando así la diversidad y calidad de estos programas, fortaleciendo los conocimientos enmarcados dentro de la línea de investigación del estudio de las organizaciones en relación a la motivación y el liderazgo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico referencial de la investigación, según Arias (2006:31) es “un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”. De esta forma, un marco teórico es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar una investigación. Para los alcances de esta investigación, el marco teórico referencial se dividirá en tres partes: antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

Antecedentes de la investigación

Con el objetivo de destacar la importancia y la vigencia del estudio, y proporcionar un basamento teórico que permita una mayor comprensión de la investigación, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos vinculados con los programas de formación gerencial, los cuales sirven de base para el desarrollo de los antecedentes bibliográficos de este trabajo. Entre estas revisiones se puede mencionar las siguientes:

Chirinos, A. Colina M. y Rojas, Y. (2010), presentaron un Trabajo Especial de Grado denominado **Coaching gerencial como herramienta de gestión de la empresa Hydra-Lite ubicada en el municipio Valencia, Estado Carabobo**, para obtener el título de Licenciados en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo (UC). Este trabajo tuvo como objetivo general implementar el coaching gerencial como herramienta de gestión con el

objetivo de mejorar el desempeño organizacional en la empresa Hidra-Lite C.A. Entre las conclusiones del estudio se menciona que la dinámica económica del presente hace necesario adaptarse a los requerimientos competitivos del mundo empresarial, donde las organizaciones son concebidas como redes del conocimiento, con la capacidad de promover e instruirse, apoyándose en profesionales integrales consientes de la realidad a la que se enfrenta dicha sociedad, para lo cual se proponen estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de la gerencia de la empresa con la finalidad de mejorar la productividad en la organización.

Asimismo, la relación y el aporte de la investigación referida con el presente estudio se encuentran en que para el logro de sus objetivos, se identificaron los factores que inciden directamente en el estado motivacional de los empleados, establecer las necesidades de formación gerencial dentro de un contexto de gerencia estratégica y liderazgo transformador, para luego formular herramientas de gestión basadas en la gestión de conocimiento para la empresa.

Ortiz, E. y Ruiz, J. (2009), realizaron un Trabajo Especial de Grado denominado **Estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento productivo de los empleados Caso: firma contable MBC y Asociados**, en el Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la UC. La investigación mencionada tuvo como propósito elaborar estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento del desempeño y la productividad de los empleados de la firma contable MBC y Asociados ubicada en Valencia estado Carabobo. La información obtenida permitió concluir que los empleados muestran elementos de conducta y actitud que influyen en su desempeño laboral y

conducen a una disminución en la productividad por lo que se proponen estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados en la firma contable MBC y Asociados con la finalidad de mejorar la productividad de la organización.

Este trabajo se correlaciona con la presente investigación, ya que ambos proponen el uso de estrategias para mejorar la calidad del recurso humano basadas en los postulados del coaching empresarial, y a manera de aporte, establece los lineamientos teóricos necesarios para la elaboración y diseño de estrategias basadas en el coaching a fin de optimizar el desempeño laboral de la firma contable.

Vargas, F. (2008) realizó una investigación de ascenso denominada **La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad**, publicada en la revista de la Escuela de Comunicación Lingüística de la Universidad Nacional de Bogotá, Colombia. El autor parte de la premisa que la formación basada en competencias surge de reconocer todos los cambios y necesidades del mundo actual, por lo que acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores. Además, pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

La presente investigación se relaciona con este trabajo a través del otorgamiento de especial importancia a la actividad pedagógica, las metodologías de formación y la gestión educativa, como lo es el programa de formación empresarial, han cambiado y están aprovechando decididamente las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel

que pueden jugar los instructores empresariales, para lo cual el autor quiere que hay que definir parámetros estratégicos para la empresa y las ocupaciones, no descripciones detalladas de tareas. Al trabajador debe enfocársele hacia el desarrollo de su capacidad de aprender. De este modo podrá ejecutar su trabajo sin que se le deba decir exactamente cada paso de lo que se debe hacer. Asimismo, el trabajador calificado es el eje de la estrategia de competitividad.

Díaz, A. (2007), llevó a cabo una investigación denominada **Formación gerencial y desarrollo de la inteligencia emocional del líder generador del clima de organizacional caso: Rhodia Acetow Venezuela, C.A.** en el Área de Postgrado de FACES de la UC. Venezuela. El propósito de esta investigación fue establecer los principales parámetros que deben tomarse en cuenta para la formación y desarrollo de la inteligencia emocional del líder como generador del clima organizacional. Entre las conclusiones del estudio consultado se encuentran que el gerente, al hacer uso de herramientas de la inteligencia emocional estimula el capital humano que tiene a su cargo, generando ideas innovadoras es decir haciendo tanto del gerente como del resto del capital humano de la organización un personal creativo capaz de contribuir al desarrollo de la empresa y al logro de las metas de la misma, a través del cual demuestra que el manejo de la inteligencia emocional sí influye en la formación de gerente creativo.

Este estudio plantea una similitud con la investigación que se desea realizar en cuanto a que ambos pretenden estudiar la importancia de la formación y desarrollo del líder dentro de la organización. La principal diferencia radica en que esta investigación se basa en gerentes regionales de ventas del sector farmacéutico venezolano, mientras que en el trabajo antes mencionado estudian gerentes de Rhodia Acetow Venezuela, C.A.

Este artículo resultó de vital importancia, ya que servirá como base a la hora de definir la metodología para la concesión de los objetivos planteados.

Finalmente, Moyetones, E. (2007), realizó una investigación denominada **Estrategias para la formación de líderes preparados para los nuevos enfoques gerenciales en las empresas venezolanas del sector aluminio, División Extrusión**, en el Área de Postgrado de FACES de la UC. El propósito de esta investigación consistió establecer las principales estrategias para la formación de líderes según los nuevos enfoques gerenciales en las empresas venezolanas del sector aluminio. Entre las conclusiones del estudio, se obtiene que la aplicación de nuevos enfoques gerenciales como el coaching y la planeación estratégica en el impulso del capital intelectual del personal que labora en la empresa del sector aluminio, ha tenido un impacto positivo tras la aplicación de estas herramientas, debido a que se les ha generado mayor calidad de trabajo, lo que les garantiza la efectividad en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De esta forma, los trabajadores notan que tales instrumentos son aplicables tanto en el trabajo como a su vida diaria y que de una u otra manera les aportan beneficios como personas integrantes de una sociedad. El aporte de esta investigación se encuentra en la identificación de las etapas de la formación profesional para que cumplan con los requerimientos de mejoramiento de capital intelectual del personal que labora en una empresa. Además, describe cómo impactan estas herramientas en el impulso del capital humano y analiza la aplicación del mismo en el desarrollo del capital intelectual del personal de una organización

Este estudio se relaciona con la investigación que se lleva a cabo, en cuanto a que ambos pretenden delimitar estrategias para la formación

gerencial de líderes dentro de la organización. La principal diferencia radica en que esta investigación se basa en gerentes regionales de ventas del sector farmacéutico venezolano, mientras que en el trabajo antes mencionado estudian gerentes de las empresas venezolanas del sector aluminio. Este trabajo resultará de vital importancia, ya que sirvió como base a la hora de definir la metodología para la concesión de los objetivos planteados.

Bases Teóricas

Respecto a las bases teóricas, Balestrini (2008:43) explica que estas “son un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”; es decir, son los aspectos conceptuales y teóricos que se ubicarán en el problema de la investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado. En el mismo sentido, Tamayo y Tamayo (2007:30) explica que son “el conjunto de teorías que sirven de sustento para la investigación, son el producto de la operacionalización de los objetivos y de los aportes del investigador”.

Calidad de los recursos humanos

El concepto de “calidad” es hoy un concepto familiar y ampliamente utilizado entre los teóricos y profesionales del comportamiento organizativo. Sin embargo, con ser tan común el término y haberse utilizado continuamente durante muchos años, no siempre ha guardado el mismo

significado en los diferentes contextos y momentos en los que se ha empleado. Todos sus significados han tenido alguna relación entre sí, pero han sido y son finalmente diferentes.

En este sentido, uno de los aspectos más importantes para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad, es poder obtener una combinación eficiente de las personas que en ella laboran, con los recursos físicos y materiales necesarios. Debido a ello, buscar continuamente la integración de las personas para la máxima utilización de sus capacidades, la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de las relaciones cordiales entre todo el personal, ha sido uno de los puntos de partida para ser competitivos tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional. Al respecto, González (2005:2) indica que “La calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo, y para poder lograrlo, se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para desarrollar un buen trabajo”.

Para desarrollar esta idea, a continuación se mencionan algunos de los “valores culturales” deseables que son la base de un desempeño de excelencia para cualquier trabajador, basada en la clasificación realizada por González (ob. cit.):

- Enfoque hacia el cliente, significa centrarse en la satisfacción del cliente interno y externo. Esforzarse en comprender el negocio del Cliente, anticiparse a sus necesidades y proporcionar soluciones adecuadas y convenientes para todos. Hace propios los problemas del cliente y los soluciona.

- Conciencia de costos, significa conocer los costos de hacer negocios dentro de su área. Ser tenaz en la búsqueda de maneras de reducir los costos sin perjudicar o sacrificar la calidad.
- Enfoque empresarial, significa actuar como dueño dentro del alcance de su rol y responsabilidades. Iniciar acciones para lograr beneficios o ventajas, administrando de modo efectivo los riesgos asociados. Generar soluciones creativas e innovadoras para solucionar los problemas del trabajo y apoyar constructivamente las ideas de los otros.
- Orientación al crecimiento, significa buscar constantemente expandir y diversificar sus conocimientos y capacidades para realizar un aporte a la empresa cada vez más eficaz y eficiente. Aprovechar los recursos de capacitación y oportunidades de aprendizaje y estimular a los demás a hacer lo mismo.

De esta forma, cuando las personas actúan en forma consistente y están dispuestas a mejorar continuamente, sumados los recursos necesarios, se puede ser competitivo en cualquier ámbito. Esto exige un esfuerzo constante por ser responsable, enfocado en el cliente, consciente de los costos, con mentalidad empresarial, empoderado y orientado al crecimiento.

En lo que se refiere al sector farmacéutico, sujeto de la presente investigación, el marco que caracteriza la gestión de recursos humanos necesaria para el escenario actual, requiere de una gestión que integre la dimensión estratégica del análisis político y técnico, la gestión de los valores para el cambio, la filosofía de calidad y equilibrio financiero y la implementación avanzada de técnicas y tecnología de punta. Elementos que deberán generar estilos de acción capaces de responder al entorno, cualquiera que este sea. Asimismo revisar aspectos de diseño

organizacional, y manejo de los recursos disponibles para el logro de los objetivos empresariales.

A nivel gerencial, el líder debe contribuir a la formación y perfeccionamiento de sus colaboradores, creando un equipo de especialistas con capacidad de liderazgo y de tomar decisiones, que asuman la responsabilidad de realizar una administración profesional y eficiente orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los sectores privado o público de los servicios farmacéuticos y de salud en el país. Así como promover la interdisciplinariedad de la gestión y contribuir a la eficiencia en la comercialización de los productos y servicios, en todos los niveles gerenciales, aplicar los conocimientos y prácticas de la toma de decisiones en diferentes contextos a la especificidad del área de trabajo, potenciando las habilidades de los decisores en la gestión de los diferentes recursos disponibles.

Formación por competencias

En la actualidad cobra cada vez mayor importancia la relevancia que tiene la gestión de personas en la consecución de los objetivos de las organizaciones. Tanto las estrategias empresariales como las de los recursos humanos revitalizan el papel protagónico que tiene la gestión humana en la competitividad empresarial. Debido a esto, la formación por competencias comenzó concentrada en la creación de conocimientos, habilidades y destrezas para la vinculación a un empleo. Ahora, además de haber pasado de un concepto inicial a uno de formación continua, ha ampliado su significado y alcances hacia aspectos como el desarrollo tecnológico y las relaciones laborales. Al respecto, Vargas (2008) indica lo siguiente:

Para responder a la rapidez con que los cambios están afectando el mundo de trabajo, la formación está acudiendo a nuevos enfoques de la calificación laboral. La nueva configuración de las ocupaciones y los drásticos ajustes en las formas de trabajo y en los procesos productivos han ocasionado el nacimiento de nuevas exigencias hacia los trabajadores. Muchas de estas no existían antes, en presencia de los rígidos modelos basados en la organización científica del trabajo (p. 5).

Ahora, la formación busca la generación de competencias en los trabajadores no solo la unión de habilidades, destrezas y conocimientos. Las ocupaciones de los empleados exigen actualmente un alto nivel de capacidades que involucran no solo conocimientos y habilidades sino también la comprensión de lo que están haciendo. A su vez se demandan más competencias de contenido social como la comunicación, capacidad de diálogo, capacidad de negociación, pensamiento asertivo y facilidad para plantear y resolver problemas.

De esta forma, se está reconociendo la necesidad de formar trabajadores competentes no de calificar trabajadores. Esta sutil diferencia evoca un conjunto de competencias (capacidad de ejecutar un trabajo) nuevas que además pueden transferirse de un empleo a otro disminuyendo el riesgo de obsolescencia y mejorando por tanto la empleabilidad. Vargas (ob. cit.) agrega lo siguiente:

Los tradicionales esquemas organizativos y conceptuales de la formación profesional han sido rebasados por las nuevas tendencias de la organización del trabajo, el surgimiento de nuevas demandas hacia los trabajadores y el nuevo papel que juegan, ante la formación, los actores sociales (p. 6).

Disponer de trabajadores adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus empleos está muy ligado a la modernización de la formación profesional. Muchos programas de formación actualmente utilizados están obsoletos o son anticuados en su concepción. Al respecto, Vargas (ob. cit.) comenta:

En el fondo, los nuevos programas de formación de personal deben comportar transformaciones en su estructura que tiende a ser de carácter modular, en sus contenidos que se mueven hacia conceptos de amplio espectro y de fortalecimiento de principios básicos y finalmente, en sus formas de entrega que comportan nuevas estrategias pedagógicas para el proceso de aprendizaje. (p. 6)

En tal sentido, la rapidez del cambio en los contenidos de las ocupaciones así como la necesidad de profundizar en nuevas habilidades, han facilitado el nacimiento de una nueva concepción de la formación profesional centrada más en ocupaciones, ampliamente definidas, que en puestos de trabajo y orientada hacia el desarrollo de competencias laborales. También, la actividad pedagógica, las metodologías de formación y la gestión educativa, han cambiado y están aprovechando decididamente las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel que pueden jugar los instructores.

Hay que definir parámetros estratégicos para la empresa y las ocupaciones, no descripciones detalladas de tareas. Al trabajador debe enfocársele hacia el desarrollo de su capacidad de aprender. De este modo podrá ejecutar su trabajo sin que se le deba decir exactamente cada paso de lo que se debe hacer. Así, el trabajador calificado es el eje de la estrategia de competitividad. Vargas (2008) hace la siguiente explicación al respecto:

La formación basada en competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades descritos. Se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores. Pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos (p. 6).

El concepto de competencia laboral envuelve una capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación. Implica no sólo disponer de los conocimientos y habilidades, que hasta ahora se creyeron suficientes en los procesos de aprendizaje para el trabajo, ya que define la importancia de la comprensión de lo que se hace y conforma un conjunto de estos tres elementos totalmente articulados.

Desarrollo de competencias gerenciales

En lo que respecta al área gerencial de las organizaciones, se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de empresas, tanto públicas como privadas, están adoptando un modelo de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano. En este sentido, Delgado (2005:11) indica que “Los modelos de competencias están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos”.

A grandes rasgos, las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Éstas, según la clasificación de Hellrieger, Jackson y

Slocum (2002) se agrupan en dos grandes categorías: competencias *hard*, integradas por los conocimientos y aptitudes que posee el empleado, trabajado o candidato, y competencias *soft*, es decir, una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad o los valores más profundos. Los autores citados mencionan al respecto:

En el pasado, los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido, sobre todo, en los conocimientos – competencias *hard*–, relegando a un segundo plano las actitudes personales –competencias *soft*–. De hecho, estos enfoques incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la articulación entre el diseño de reformas a nivel organizacional, el re-diseño de funciones, el reclutamiento y la selección del personal a todos niveles, la organización del aprendizaje y actualización gerencial y técnica, la gestión del desarrollo de carreras, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la promoción del personal y los sistemas de compensación (p. 113).

No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de los recursos humanos de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores. El dinamismo del mercado obliga a quienes hacen carrera gerencial o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional a adecuar sus competencias en cantidad y calidad. Entre éstas destacan la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación.

Otro aspecto vinculado con la formación de competencias es la empleabilidad. Ésta, entendida como la capacidad de un profesional de encontrar trabajo, está condicionada por la interacción de dos variables que

actúan de elementos propulsores del proceso. Por un lado, la propia situación del mercado laboral. Por otro, el ajuste de las competencias del candidato a la demanda de éste. Así, estos dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años: mayor dinamismo y más exigencia del mercado, lo que obliga a los aspirantes a disponer de un número de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad.

Los efectos de estos sobre la empleabilidad son totalmente opuestos. Mientras que el dinamismo aumenta la probabilidad de acceder al mercado de trabajo, el mayor número y sofisticación de los requisitos dificulta esta circunstancia. Dado que la capacidad individual de influencia en las condiciones del mercado laboral es prácticamente nula, cualquier estrategia de empleabilidad debe fundamentarse en una adaptación a las condiciones impuestas. En este sentido, los candidatos deben tener en cuenta que las empresas del nuevo milenio buscan en sus profesionales competencias diferentes a las de hace unas décadas.

En la década de los setenta, McClelland avanza que los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo. En los años ochenta, Gardner rompe definitivamente con la hegemonía que tenía hasta entonces las capacidades intelectuales, desarrollando su modelo de inteligencias múltiples donde se proponen los siguientes tipos: verbal, lógico matemática, espacial, cinestésica, musical, interpersonal o social e intrapersonal.

Sobre estas ideas, Goleman (1998) propone su teoría de la Inteligencia Emocional, entendida como la capacidad de reconocer los propios sentimientos del individuo, los de los demás, motivar y manejar de manera

adecuada las relaciones que se sostienen con otros. Por tanto, hoy día se acepta que las competencias emocionales juegan un papel tan importante, o más, como la clásica inteligencia racional. En relación a estos factores emocionales, existen una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos y que constituyen los cimientos del desempeño excelente en el puesto de trabajo. Las veinte resultantes resumidas por López (2009) se agrupan en torno a seis categorías:

1. Competencias de logro y acción: motivación por el logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa; búsqueda de información;
2. Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal, orientación al servicio al cliente;
3. Competencias de influencia: impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones;
4. Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo;
5. Competencias cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia; y
6. Competencias de eficacia personal: autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización.

En forma resumida, López (2009:32) indica que “la capacidad para gestionar estas habilidades justifica que personas con menor cociente intelectual consigan metas profesionales más exitosas que otras que han alcanzado una puntuación mucho más alta en este índice”. Por consiguiente, la empleabilidad en los próximos años se sustentará en el talento personal para poner en práctica competencias de esta naturaleza.

Por otra parte, las personas que ocupan cargos gerenciales en las organizaciones y son eficientes, tienen en común una serie de rasgos, comportamiento y responsabilidades. Una de ellas es aumentar la productividad de sus más cercanos seguidores. De acuerdo con Nash, citado por Delgado (ob. cit.), el autor explica que para comprender lo que significa la eficiencia gerencial, es necesario formular y responder algunas interrogantes fundamentales: ¿Cuáles exigencias pesan sobre la persona que desempeña el cargo de gerente? ¿Cuál tipo de persona podrá llegar a ser gerente eficiente, y cuál tendrá la mayor posibilidad de fracasar? ¿Cuáles son los deberes generales y específicos de un gerente? ¿Cuál factor hace que una persona se convierta en un gerente eficiente?

De acuerdo con algunas investigaciones sobre los procesos de desarrollo de gerentes eficientes, que tratan de señalar los factores que determinan el liderazgo o la coherencia entre los líderes y las situaciones o, por el contrario, demuestran que los líderes pueden contribuir a la eficacia de la organización. Los gerentes pueden tener en su lista de labores desde una sola responsabilidad hasta cientos de deberes.

Sin embargo, según resultados de los estudios acerca de las responsabilidades que hace un gerente eficiente figuran por orden de importancia entre otras las siguientes: control del trabajo, análisis de problemas y adopción de decisiones; planificación del trabajo; comunicaciones orales informales; proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus más cercanos seguidores; capacitación, orientación y desarrollo de los seguidores; provisión de comunicaciones escritas y documentación; creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora; administración del tiempo personal; reuniones y conferencias; actividades de autodesarrollo; orientación de la carrera a los seguidores y representación de la compañía ante la comunidad.

Estas características se consideran generalmente aplicables a casi todo gerente, independientemente de la jerarquía en el cargo que ocupa. Tal vez la lista anterior pudiera parecer muy exigente; pero la mayoría de los talentos que requiere para cumplir eficientemente el rol de gerente, pueden ser adquiridos por las personas que ocupan cargos gerenciales aprendiendo de la experiencia y que aprovechan las oportunidades de capacitación y desarrollo que les ofrecen las organizaciones en donde laboran.

Gerencia

La gerencia, se refiere al proceso de seleccionar políticas de estrategias de acción administrativa, que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales. Incluye todas las actividades orientadas a la definición de los objetivos organizacionales, la identificación de los recursos gerenciales y la formulación y desarrollo de planes para todas las áreas funcionales. Al respecto, Mintzberg (2005) explica que las actividades gerenciales, implican una actuación hacia lo interno y externo de la organización y que los roles pueden variar según el nivel organizacional que el gerente ocupe en un determinado momento.

Peiró, Ramos y Martínez, citados por Agut (1997:31) indican que la función de gerencia es sinónimo de dirección, por lo que consiste en “disponer de los medios para conseguir los objetivos de la organización, comprobar los procesos de realización, detectar las desviaciones y poner en marcha acciones correctoras”. De esta definición se desprenden tres aspectos que debe tener un director o gerente, el primero que son las capacidades técnicas o gestión de recursos, el segundo se refiere a los aspectos organizativos o de operaciones generales de planificación

relacionadas con valores, políticas y estrategias y la tercera tiene que ver con las capacidades humanas o de dirección de personas.

En este sentido, las funciones directivas definidas por Fayol a mediados de siglo pasado, aún siguen vigentes y representan las fases en las que se articula el proceso de dirección, las cuales son la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, el mandato y el control. Fayol explica que la planificación implica la fijación de objetivos futuros para la empresa, el establecimiento de planes para conseguir los objetivos, la necesidad de un planteamiento sistemático, la transformación de las estrategias en actividades y la dirección por objetivos.

Para ser entendida, la organización del trabajo según Bittel (2000), tiene unos puntos claves, primero los directivos fragmentan el trabajo de la organización con el objetivo de definir tareas para que sean realizadas de forma más eficaz, segundo se crean agrupaciones homogéneas de tareas que indican relaciones y funciones, tercero la autoridad se distribuye desde el vértice de la pirámide hasta la base y cuarto, esta autoridad puede estar centralizada o no.

De esta forma, la coordinación, engloba actividades como el trabajo en contacto con otros departamentos, el intercambio de información, la gestión de conflictos y la búsqueda de asesoramiento para la toma de decisiones. Según Fayol, la función de mandato, son los procesos de influencia de los directivos sobre los otros miembros de la organización, para lograr que éstos perciban los objetivos de la organización como deseables. Dentro de esta función se diferencian tres componentes que son la comunicación, la motivación y el liderazgo. Finalmente el proceso de dirección se relaciona con la evaluación y el control de los resultados obtenidos, para emprender acciones correctoras de las posibles desviaciones. Sin embargo ante lo

expuesto anteriormente, otros autores como Sisk y Sverdlik (1999) expresan que no es fácil establecer un concepto de gerencia:

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo (p. 65).

Se puede resumir que la gerencia, es la forma de establecer lineamientos de largo alcance relacionados con los recursos organizacionales, para aprovechar áreas de oportunidades que se ubican dentro del contexto total de la organización.

La gerencia debe considerar tanto el nivel macroeconómico como el microeconómico de la organización. El nivel macro de la gerencia se refiere a la relación de la organización con su ambiente externo y con el sistema social general. El nivel micro se refiere principalmente al aspecto funcional interno, se relaciona con el cumplimiento de los planes operativos y con otras actividades a nivel de detalle. Su finalidad principal tiene que ver con la implementación de los planes estratégicos. También son denominados medios generales y específicos de los sistemas organizacionales en los que los niveles de gerencia cumplen diferentes funciones.

Niveles de la Gerencia

Kast (1998), explica que los niveles de la gerencia constituyen los límites en la organización, que sirven para homogeneizar los insumos de tal manera que la organización pueda transformarlos más eficientemente, de

igual forma, desempeñan una función de filtro al seleccionar los insumos y los productos resultantes, es decir son barreras para el flujo de energía, materiales e información. En este sentido detalla los diferentes niveles organizacionales:

Nivel estratégico: Es un componente básico de cruce de límites en la organización, es decir la relaciona con su medio ambiente, diseña planes y sistemas integrales, utiliza técnicas para tomar decisiones y selecciona los insumos que llegan a los niveles de coordinación. Se relaciona con la identificación de la misión de la empresa, y con la selección de planes para lograr los objetivos en cada una de las áreas de interés de la misma.

Nivel coordinador o gerencia media: que tiene como función integrar las actividades internas y traducir los amplios objetivos desarrollados a nivel estratégico en objetivos operacionales más específicos, se relaciona con los procesos de toma de decisiones que influyen las comunicaciones entre las unidades funcionales y otras áreas de la organización, tales como clientes y proveedores. Este nivel tiene más que ver sobre la aplicación de estrategias de corto y mediano alcance, y sirve de enlace entre las concepciones estratégicas y las operaciones o tácticas.

Los propósitos primordiales del nivel coordinador, se relacionan con la coordinación de actividades entre los niveles y funciones en el sistema que cubre las actividades estratégicas hasta las operativas, la preocupación básica es la integración de las actividades internas que han sido especializadas por funciones o niveles.

Nivel Operativo: se relaciona con los procesos de producción, mercadeo de bienes y servicios, mantenimiento y apoyo funcional para el movimiento diario de las actividades organizacionales, es el nivel que participa con el desarrollo real de la tarea.

Gestión del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1999) hablan sobre la relevancia de la gestión del conocimiento para las organizaciones actuales. Estos autores a través de su modelo SECI revolucionaron el mundo de la gerencia del capital humano, logrando así definir un proceso para la creación del conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Este modelo de interacción entre conocimiento tácito y explícito de naturaleza dinámica y continua, constituido por una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento se desarrolla en 4 fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

La enorme cantidad de información que se dispone sobre cualquier aspecto que le pueda interesar al hombre, se convierte hoy en día en mejoramiento obligado para los diferentes compañías que se ocupan del manejo del conocimiento; éste no debe entenderse únicamente como el resultado generado por investigaciones científicas, sino que se debe incluir, a todas las elaboraciones humanas que, de acuerdo con lo descrito por Correa (2008:40) “pretendan el desarrollo alrededor de las experiencias vivenciales que conllevan al descubrimiento y dominio del mundo para el bien de la humanidad”.

De esta forma, el conocimiento existe actualmente en todas las organizaciones, en sus colaboradores y hasta en sus clientes o usuarios, sin embargo, sólo aquellas compañías que quieran ser competitivas, mantenerse en el tiempo o permanecer y transcurrir deben generar valor e innovar en sus procesos y servicios, todo esto puede lograrse si se integra capital intelectual, humano y organizacional, de manera tal que la compañía esté comprometida, y todos sus colaboradores aporten su conocimiento y

experiencias en pos de contribuir y optimizar los procesos de modo que éste pueda ser utilizado como un recurso y activo valioso dentro de la organización, y permita su integración y utilización.

La Gestión del Conocimiento debe entenderse, según lo indicado por Nonaka y Takeuchi (ob. cit.), como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” (p. 22).

A su vez, la Gestión del Conocimiento, busca hacer un mayor aprovechamiento a los recursos de la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones las organizaciones no utilizan todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día los cambios establecidos por el mercado, dado que generalmente no se encuentran organizados los procesos para la exteriorización del conocimiento, y la cultura organizacional establecida no ayuda al uso de ese conocimiento, por lo que es muy probable que existan ventajas potenciales que no han sido consideradas a explotar o las estrategias establecidas no las apoyan directamente.

Para entender un poco más a fondo que es Gestión del Conocimiento, y teniendo en cuenta que anteriormente se explicó el término “Conocimiento” para relacionarlo con los propósitos de la investigación, del mismo modo se explicará que es Gestión, según Robbins y Coulter (2005:92), es “la realización de tareas o actividades propias de un proceso. Se podría decir entonces que la Gestión del Conocimiento es la realización de las actividades de organizar, documentar, disponer y organizar el conocimiento”

Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1999) hablan sobre la relevancia de la gestión del conocimiento para las organizaciones actuales. Estos autores a

través de su modelo SECI revolucionaron el mundo de la gerencia del capital humano, logrando así definir un proceso para la creación del conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Este modelo de interacción entre conocimiento tácito y explícito de naturaleza dinámica y continua, constituido por una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento se desarrolla en 4 fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

Las organizaciones de todo el mundo, sea cual sea su mercado, se encuentran en un momento clave donde requieren contar con un modelo de Gestión del Conocimiento. La sociedad del conocimiento y la información son conceptos que se hacen cada vez mas importantes dentro de las compañías y las teorías gerenciales van determinando una tendencia hacia la Gestión del Conocimiento, convirtiéndola en un modelo esencial en la organización, ya que permanentemente, a través del conocimiento, se aumenta su valor económico, educativo, cultural y social; a su vez, el modelo de Gestión del Conocimiento proporciona calidad, oportunidad, mejoramiento en los procesos y perdurabilidad en el mercado a través del tiempo.

Es el conocimiento el que permite a las organizaciones aumentar su valor en cualquier campo. Por esta razón y con el funcionamiento en el conocimiento organizacional o colectivo existente se llevará al sector sujeto de estudio de la presente investigación para aplicar las mejores prácticas en materia de gestión de conocimiento. Es el momento para que estas empresas comiencen a identificar y documentar el conocimiento de los empleados, a preguntarse quién es experto en qué y por qué y a su vez a incluir en sus proyectos el modelo de Gestión del Conocimiento en el momento que requiera disminuir tiempos de producción, costos, mejoramiento de procesos e incursionar en la innovación.

Coaching

Una de las herramientas gerenciales puestas en práctica en las últimas décadas para incrementar la calidad del capital humano de las organizaciones es el coaching. Como tal se concibe una metodología que permite a los individuos autodescubrirse y desarrollar cualidades y potencialidades intrínsecas en ellos, a través de la dirección e instrucción de un tutor o coach, con el propósito de lograr metas específicas. Perry y Skiffington (2002) lo definen de este modo:

El Coaching es esencialmente una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. El Coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben (p. 11)

Dentro de la misma temática, el coaching es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas, por ejemplo a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Al respecto, Vargas (2008) explica que:

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching (p. 5).

El coaching, por lo tanto, abre ventanas para indagar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en la búsqueda de los siguientes aspectos, de acuerdo con la clasificación de Perry y Skiffington (ob. cit.):

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, con la aplicación de estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Perry y Skiffington (ob. cit.) indican que muchos de los principios del coaching derivan de ramas como la psicología y la educación, lo cual indica una vez más que los fundamentos y principios del Coaching no son nuevos. “Lo que quizá si lo sea es cómo la tutoría, en sus tres vertientes de coaching empresarial, ejecutivo y personal, se ha convertido hoy en día en una síntesis o amalgama de estas disciplinas, incluyendo también la filosofía y la espiritualidad” (p. 13). Los autores referidos explican además que es importante determinar cuándo se debe aplicar esta metodología en una organización. El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

Tipos de Coaching

Coaching Personal: Se podría decir que el coaching personal es aquel que ayuda al individuo a consolidar sus objetivos personales, catalizando sus potencialidades intrínsecas y elevando su espiritualidad. Perry y Skiffington (ob. cit.) definen el coaching personal como aquel que “trata de la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria” (p. 19).

En este sentido, Algunos coach empresariales y ejecutivos tienen la formación suficiente para trabajar en áreas que pertenecen más a la vida personal que a la vida profesional, mientras que otros prefieren enfocarse más al ámbito laboral. Algunos tutores trabajan con profesionales en áreas personales que afectan a la empresa y la profesión; otros trabajan para conseguir equilibrio entre la vida privada y profesional de sus pupilos. Como se puede ver, no existe una definición única para el coaching personal.

Coaching Empresarial: Respecto a esta modalidad, Perry y Skiffington (ob. cit.), señalan lo siguiente:

El rol del coach empresarial consiste en observar y facilitar una perspectiva objetiva de las cuestiones y problemas – de lo que funciona y de lo que no funciona-. Al tutor no le influyen las políticas internas de una compañía y, por lo tanto, está en disposición de identificar pautas y anticipar tendencias negativas antes de que lo haga el empresario o un directivo (p. 19)

Desde esta perspectiva, el alto nivel competitivo en el mercado empresarial hace cada vez más necesario que los empresarios busquen herramientas que le permitan mantenerse a la par de sus competidores; por consiguiente, el coaching viene a constituirse en una de esas herramientas. Perry y Skiffington (ob. cit.), indican que:

El coaching empresarial es un término altamente aceptado, y cada vez es mayor el número de firmas que admiten sus beneficios y aplicaciones. El coaching empresarial, o tutoría empresarial, se puede aplicar a toda clase de negocios y abarca desde coaching ejecutivo y la tutoría de equipos en grandes corporaciones hasta el coaching de directivos y propietarios de pequeñas y medianas empresas en formatos tanto individuales como colectivo (p. 21)

Coaching ejecutivo: existen varias definiciones de coaching ejecutivo, cada una de las cuales pone de relieve diferentes aspectos del proceso. Kilburg (1996) facilita una definición muy práctica y ampliamente utilizada de lo que implica esta disciplina:

El coaching ejecutivo se define como una relación de ayuda entre un cliente investido de autoridad y responsabilidad empresarial en una organización y un consultor que usa una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a que aquel alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para mejorar su rendimiento (p.3).

Resumiendo a Kilburg (ob. cit.), el autor indica que existen diversas formas de coaching ejecutivos, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- **Coaching para las técnicas:** en este tipo el coach ayuda al entrenado a aprender técnicas, actitudes y comportamientos específicos que mejorarán automáticamente su rendimiento en el trabajo.
- **Coaching para el rendimiento:** consiste en el aprendizaje que mejora la eficacia del ejecutivo en su trabajo actual y se centra en el establecimiento y desarrollo de competencias ejecutivas en el cargo que ostenta.
- **Coaching para el desarrollo:** se centra en la carrera profesional futura o un nuevo rol de liderazgo del ejecutivo, e implica la valoración y clarificación de expectativas para el crecimiento futuro y el desarrollo de competencias esenciales.
- **Coaching para la agenda del ejecutivo:** significa trabajar con ejecutivos en cualquier cuestión personal y/o profesional que deseen abordar. En el aspecto personal, se podría traducir en establecer un equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, mientras en el orden empresarial podría incluir el liderazgo de un cambio organizativo o el desarrollo de una planificación estratégica y una visión a largo plazo.

Elementos del coaching

Tomando en cuenta la clasificación de Perry y Skiffington (ob. cit.), se presenta un resumen de los elementos principales del coaching:

- **Valores:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- **Resultados:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- **Disciplina:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
- **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Adiestramiento

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

En este sentido, Mintzberg (ob. cit.) define el adiestramiento como: “conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos,

desarrollar habilidades y modificar actitudes de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”. De acuerdo a lo expresado por el autor, el rendimiento laboral y la productividad dependen en gran parte al grado de capacitación, actitudes y aptitudes que tienen una persona. Desarrollarlas continuamente debe ser premisa de las organizaciones para poder alcanzar los diferentes objetivos. En cuanto a sus propósitos, para Chiavenato (1999), los objetivos principales del adiestramiento son:

Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para sus otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas, cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades entre las cuales están crear un clima satisfactorio entre los empleados y aumentar su motivación para hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión (p. 62)

Los objetivos planteados por Chiavenato están dirigidos no solo a capacitar al personal de un área en particular, sino que se debe tomar en cuenta el desempeño del mismo para brindar nuevas oportunidades a éste dentro de la organización. De esta manera, se creará un clima mucho más idóneo donde los empleados se sientan a gusto y motivados con las tareas asignadas.

Por su parte, un plan de adiestramiento tiene el propósito de consolidar y racionalizar las acciones de adiestramiento del personal anualmente, por medio de la detección de necesidades diseñadas para tal fin, a objeto de satisfacer las demandas de adiestramiento y desarrollo de cada unidad organizativa. Sus objetivos según Schein (2008) son:

- Satisfacer las necesidades de adiestramiento y desarrollo del personal de cada unidad organizativa a fin de incrementar sus niveles de eficiencia.
- Visualizar el tiempo y espacio, las acciones de adiestramiento a nivel organizacional.
- Proporcionar insumos que permitan elaborar el presupuesto correspondiente, en función a los recursos humanos y materiales requeridos para tal fin.
- Establecer prioridades para desarrollar acciones de adiestramiento.
- Ejercer el control y evaluación de los resultados sobre las acciones de adiestramiento (p. 442).

Asimismo, para Chiavenato (ob. cit.), “el adiestramiento es un proceso educacional compuesto por cuatro fases secuenciales: determinación de las necesidades del adiestramiento, programación del adiestramiento, ejecución del adiestramiento y evaluación de los resultados del adiestramiento” (p. 36). El autor referido menciona que en el proceso de adiestramiento están implícitos cuatro pasos fundamentales y que deben aplicarse de manera ordenada para lograr los resultados deseados. Se debe comenzar con la detección de las fallas en los diferentes departamentos, posteriormente fijar la manera en que esas fallas serán subsanadas, ya sea mediante talleres, cursos, entre otros; para luego entrar a la fase de aplicación de estos instrumentos y por último evaluar el efecto de los mismos en los empleados esperando sean los más satisfactorios para ellos y para la empresa.

Por su parte, la planificación del adiestramiento, según Kilburg (ob. cit.) es “la integración del conjunto de actividades, medios y recursos en una estructura de acción, de acuerdo a los objetivos propuestos, para mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización a través de la realización de actividades de adiestramiento”. Este incluye el diseño de un plan anual, el

cual es el documento que recoge el total de las acciones de adiestramiento cuya ejecución está prevista en un plazo determinado, considerando los recursos. Los recursos son los elementos fundamentales para la elaboración de un plan (humano, financiero, materiales y de tiempo).

La ejecución del adiestramiento consiste en hacer funcionar el programa de adiestramiento, es decir, reunir a los aprendices y transmitirles los contenidos del adiestramiento a través de las técnicas escogidas, en la época y en local programado, mediante un instructor. La evaluación de los resultados del adiestramiento sirve para verificar el éxito o fracaso del programa.

Definición de Términos Básicos

Actitudes: Aspectos positivos o negativos en la actitud de un trabajador frente a una tarea concreta.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Aprendizaje: Es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

Aprendizaje Organizativo: Es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El Aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento.

Cambio Planeado: Diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar.

Competencia: Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores, y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio de mercado.

Comunicación: Transmisión de la información en el seno de un grupo, considerada en sus relaciones con la estructura de este grupo.

Comunicación organizacional: Consiste el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Cultura Organizacional: Serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidas por los miembros de la organización.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Desarrollo Organizacional: Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de las tecnologías, de ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Efectividad: En el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

Eficiencia: En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos.

Entorno: Todos los factores físicos, psicológicos y sociales, situaciones, acontecimientos o relaciones que rodean o afectan a una empresa.

Estructura: Conjunto ordenado y autónomo de elementos interdependientes cuyas relaciones están reguladas por leyes.

Estructura organizacional: Puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Matriz FODA: Este análisis consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno, y oportunidades y amenazas que se refieren al entorno externo de una organización. Misión: Obra que una persona o colectividad se sienten obligadas a realizar.

Misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Sentido de Pertenencia: Es donde los beneficios óptimos de la tecnología, de la información son alcanzados para llevar a cabo el negocio de la organización.

Valores: Es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un objeto o cosa en particular.

Visión: Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Visitador médico: es un profesional que emplea técnicas de ventas adaptadas a una serie de conocimientos técnico-científicos durante visitas a los consultorios de los médicos de distintas especialidades, a fin de ofrecerles un servicio e información relacionada a nuevos productos o medicamentos que se han desarrollado en la industria farmacéutica o reforzar la permanencia de los ya instituidos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Dentro del proceso de investigación, la definición de la metodología consiste en la aplicación de métodos generales, en relación a las disciplinas estudiadas. Hurtado (2008:97) explica que “esta incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio”. La autora agrega que estas técnicas no son genéricas para cualquier investigación; los métodos son diferentes en función del tipo de estudio y de los objetivos que se pretendan lograr. Además, por ser sistemática, la metodología de investigación genera la aplicación de procedimientos, presenta resultados y conduce a la elaboración de conclusiones.

Perspectiva de la investigación

La perspectiva adoptada para este estudio correspondió a la del paradigma cuantitativo. Bajo esta metodología se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, utiliza métodos cuantitativos y estadísticos, se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemáticos y control experimental. Hernández, Fernández y Baptista (2005) mencionan que el paradigma de investigación cuantitativa:

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población. Se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular. (p.161).

Este método tiene un proceso claro y preciso sobre la forma en que se investiga; se parte en primera instancia de un marco teórico que ha sido aceptado por la comunidad científica y de ahí surgen una serie de hipótesis sobre las posibles relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia. A continuación se pasa a recolectar la información necesaria derivada de datos empíricos y de los conceptos con los que se construyeron las hipótesis conceptuales y de esta forma poder analizar los datos y contrastarlos con la teoría, teniendo en la mira si las hipótesis planteadas se aceptan o se rechazan.

Tipo de investigación

Del mismo modo, el tipo de investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible o investigación proyectiva, definido, según Hurtado (2008) como:

La elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo (p. 73)

Con relación a lo señalado en la cita referida, se expone el hecho de que en la presente investigación se desarrolló una propuesta viable para solucionar un problema en el sector objeto de estudio, con la finalidad de proponer un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y

Carabobo. De esta forma, los proyectos factibles se deben elaborar respondiendo a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación del estudio realizado con el fin de llevar a cabo la interpretación de los diversos factores que determinan la necesidad de formación profesional del recurso humano del sector farmacéutico de la región central que se puedan satisfacer mediante un programa de formación gerencial, tuvo las características de una investigación de campo no experimental. Al respecto, Arias (ob. cit.) explica que ésta consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p. 32). Esto se justifica en el hecho de que se indagó entre las personas involucradas en el fenómeno estudiado.

En este sentido, los diseños de campo tienen la característica de realizar un estudio a profundidad de una unidad de observación, en este caso las gerencias regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo; para lo cual toma en cuenta características y proceso específicos. Es también una investigación no experimental, porque, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (ob. cit.), es “la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador” (p. 108). Dentro de los diseños de campo, este se clasifica como transeccional, el cual es definido por Arias (ob. cit.) como “la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 32).

Sin embargo, esta investigación también se apoyó en el diseño documental. Arias (ob. cit.) define la investigación documental como: “un proceso basado en la búsqueda recuperación, análisis crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales” (p. 27). En lo referente a la definición anterior se puede decir que la investigación documental es aquella que se sustenta por libros y otros trabajos realizados por otros autores.

Nivel de Estudio

El tipo o nivel de investigación consiste en la definición de la profundidad del estudio que se propone. Arias (ob. cit.) explica que:

El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa. En cualesquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado (p. 23).

Basado en esta definición, el nivel de esta investigación fue el descriptivo. En el planteamiento hecho por Arias (ob. cit.), el autor explica lo siguiente:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubicarán en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24)

En esta investigación se utilizó el nivel descriptivo, ya que mediante la caracterización de los fenómenos, se diagnosticó la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo con la finalidad de identificar la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado y mejorar así el desempeño de las organizaciones.

Unidad de Estudio

La unidad de estudio o población estuvo constituida por el conjunto de individuos que pueden ser de utilidad para obtener información respecto a la investigación. De acuerdo con Balestrini (ob. cit.), la población “puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 137).

En tal sentido, la población objeto de estudio se conformó por el personal que labora en las gerencias regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, integrada por los gerentes y el equipo de ventas (visitadores m el cual es un total de doscientos cuarenta y tres (243) individuos, los cuales son las personas involucradas en el proceso de comercialización de productos y servicios farmacéuticos en el área geográfica que delimita el estudio, quienes pueden ofrecer información importante y pertinente para la investigación sobre el diagnóstico del estado actual de la formación gerencial, a partir del conocimiento de la empresa y su experiencia profesional (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Composición de la Población

Nombre de la empresa	Gerentes	Visitadores Médicos
Abbot Laboratories, C.A.	1	7
Astra Zeneca Venezuela, S.A.	1	8
Bayer, S.A.	2	6
Boeringher Ingelheim, C.A.	1	6
Bristol-Myers de Venezuela, C.A.	1	4
Daiichi Sankyo Venezuela, S.A.	2	9
Especialidades Dollider, C.A.	1	5
Eli Lilly y Compañía de Venezuela, C.A.	1	6
Glaxosmithkline Venezuela, C.A.	2	6
Grunenthal Venezolana Farmaceutica, C.A.	2	9
Gynopharm de Venezuela, C.A.	1	8
Janssen-Cilag, C.A.	1	6
Laboratorios Behrens, C.A.	1	3
Laboratorios Elmor, S.A.	1	7
Laboratorios Giempi, C.A.	1	5
Laboratorios L.O. Oftalmi, C.A.	1	8
Laboratorios Leti, S.A.V.	2	16
Laboratorios Servier, S.A.	1	7
Laboratorios Valmor, C.A.	1	6
Laboratorios Vargas, S.A.	1	7
Laboratorios Vivax Pharmaceuticals, C.A.	1	6
Laboratorios Wyeth, S.A.	1	6
Merck Sharp & Dohme de Venezuela, S.R.L.	1	11
Merck, S.A.	1	8
Meyer Productos Terapéuticos, S.A.	1	7
Pfizer Venezuela, S.A.	2	8
Productos Roche, S.A.	1	4
Representaciones Nolver, C.A.	2	10
Zuoz Pharma, S.A.	1	8
Totales	36	207

Fuente: Cámara Farmacéutica de Venezuela (2012).

El siguiente elemento a determinar es la muestra. Se llama muestra a una porción de la población a estudiar, la cual sirve para representarla. En este sentido, Ramírez (2005:41) explica que “una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población”. Muestreo es tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población. Para determinar la muestra, se consideraron los siguientes elementos: el tamaño de la población, la naturaleza de la investigación, y el interés de seleccionar una muestra tan grande como sea posible, para obtener una mayor representatividad de la población.

Para el cálculo de la muestra, se utilizó la fórmula del cálculo de muestra por atributos para una población finita de Shao (1996), justificado en dos aspectos: la población puede subdividirse considerando la responsabilidad que ejerce en la empresa o el departamento para el cual trabaja; además de conocerse exactamente de cuántas personas está formada. La fórmula correspondiente es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N= Población

p = Proporción de aciertos

q = Proporción de fracasos

e = error máximo de muestreo

Z = índice del nivel de confianza

Para el tamaño de la población (243) los valores a utilizar serán:

$N = 430$

$p = 0,50$ (50% de aciertos)

$q = 0,50$ (50% de fracasos)

$e = 0,15$ (15%)

$Z = 1,645$ (correspondiente a un 90% de nivel de confianza)

Entonces, la muestra corresponde a:

$$n = \frac{(243) \times (1,645)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(0,15)^2 \times (243 - 1) + (1,645)^2 \times (0,5) \times (0,5)} = 27$$

Dado que la población estuvo compuesta por dos grupos específicos, para mantener la proporcionalidad de la muestra, esta estará compuesta por tres (4) gerentes regionales de venta, equivalentes al 15% de la población, y veinticuatro (24) representantes de ventas, equivalentes a la muestra del 85% de la población.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Una vez que se identificaron los indicadores, producto de la investigación de los postulados teóricos que respaldan el planteamiento y definida la metodología de investigación (ver anexo A), fue necesario seleccionar las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. Sabino (2004:174) lo define de este modo: “las técnicas de recolección de datos son las que permiten implementar el tipo de diseño una vez obtenido”. Se puede decir entonces que se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular

de obtener datos o información. Para esta investigación, las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista personal y la encuesta.

La entrevista personal según Arias (ob. cit.) es “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (p.81). Para tal fin, los resultados de esta técnica se basan en las repuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa. La elaboración de la entrevista sirvió para diagnosticar la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, asociado a tres variables en particular: eficacia de los programas realizados, formación de competencias y el mejoramiento continuo de las estrategias.

Por su parte, una encuesta es una estrategia, cuyo objetivo es obtener información acerca de un grupo o muestra de personas o sujetos, en relación con la opinión de estos sobre un tema específico. Al respecto, Arias (ob. cit.) explica que esta modalidad “permite al encuestador abordar una gran cantidad de personas en poco tiempo” (p. 72). Con la encuesta se identificó la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado y mejorar así el desempeño de las organizaciones, considerando para ello siete variables asociadas a las competencias gerenciales: habilidades de dirección, servicio al cliente, efectividad personal, toma de decisiones gerenciales, trabajo en equipo, desarrollo del personal y liderazgo

Instrumentos

En cuanto a los instrumentos, Sabino (ob. cit.) explica que son “en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a

los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 143). En este sentido, resume el análisis teórico realizado por el investigador en relación con las variables estudiadas y el diseño de la investigación. Los instrumentos de recolección de información utilizados para la ejecución de esta investigación en concordancia con las técnicas seleccionadas fueron el guión de entrevista y el cuestionario.

De esta forma, Arias (ob. cit.) define al guión de entrevista como “una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado y puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video” (p. 73) Este guión constó de una serie de preguntas pre-elaboradas que fueron dirigidas a un grupo de informantes claves, gerentes regionales de venta del sector farmacéutico de los estados Aragua y Carabobo, para así obtener la información precisa sobre los aspectos que son considerados indispensables para determinar el alcance de los programas de formación gerencial llevados a cabo en la actualidad (Ver Anexo B)

Respecto al cuestionario, Arias (ob. cit.) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74). Otros investigadores también lo denominan cuestionario auto administrado, en vista de que debe ser llenado por la persona encuestada, sin intervención del encuestador.

Para este trabajo, el tipo de cuestionario a aplicar fue de preguntas cerradas y politómicas, es decir, con una escala de opciones de respuesta. La cantidad de preguntas a formular estuvo en concordancia con los indicadores definidos en el cuadro de variables, por lo que estuvo compuesto por veintinueve (29) preguntas, con las cuales se obtuvo la percepción de la

muestra respecto a los indicadores definidos en el cuadro de operacionalización de variables (Ver Anexos C y D).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez del Instrumento

De acuerdo con Balestrini (ob. cit.), la validez del instrumento:

Es el grado en que realmente se mide la variable que pretende medir, es decir, la validez establece relación entre lo anterior y, la validez de construcción que relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica (p. 73)

La validez del instrumento diseñado fue principalmente de contenido, determinado por la representatividad de estos sobre el tema que se valida, en contraste con la teoría y un análisis lógico, en este sentido, la validez de contenido intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y el alcance del constructo y de la dimensión.

En función a lo anterior, y aunado a una observación directa de la situación en la empresa, se llevó a cabo una investigación de campo mediante la aplicación de un instrumento contentivo de preguntas cerradas, el cual fue sometido a la evaluación y validación de tres expertos en el área de gestión empresarial obteniéndose así, su aprobación para ser aplicado a la población sujeta a estudio. En este sentido, los criterios utilizados para la validación fueron: redacción del instrumento, pertinencia y coherencia.

Confiabilidad

De acuerdo con Ruiz (2002:57), la confiabilidad “es la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir”. En concordancia con lo anterior, después de determinar el coeficiente de confiabilidad del instrumento de la investigación, el cual constó de veintiún (22) ítems con escala de Likert, se procedió a la aplicación del mismo.

En este sentido, la confiabilidad es el ingrediente necesario para la determinación de la validez total de un experimento científico y el aumento de la fuerza de los resultados, es decir, mide el grado de repetitividad o reproducibilidad de los resultados obtenidos en el estudio bajo iguales condiciones, a través de indicadores estadísticos. Por ello, implica equivalencia, estabilidad, precisión y consistencia interna del instrumento en la recolección de datos, siendo uno de ellos el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con Tamayo (2007)

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida de fiabilidad de consistencia interna con las opciones no dicotómicas o continuas. Por ello, un Alfa de Cronbach de alto coeficiente (por ejemplo, > 0,90) indica una prueba homogénea. (p. 160)

En concordancia con lo anterior, los valores pueden variar desde 0,00 hasta 1,00 (a veces expresada como 0 a 100), con valores altos que indican que el examen es probable que se correlacionen con las formas alternativas (una característica deseable). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto conduciría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace

mediciones estables y consistentes. La Matriz de correlación de los ítems es la siguiente:

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

Siendo n el número de ítems, y p la sumatoria de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems (Ver Resultados del cálculo de confiabilidad en Anexo E).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Análisis cuantitativo: Una vez que se ha recopilado la información correspondiente (a través de la entrevista y el cuestionario propuesto en el apartado de instrumentos de recolección de datos) no sólo debe disponer de una forma de organización para analizar los resultados sino para presentarlos. Por tratarse de una investigación que contiene un cuestionario, se hizo uso de tablas y gráficos.

Para tal fin, la interpretación de los resultados es el producto de la aplicación del instrumento a la muestra del estudio de la investigación. Los datos fueron procesados en primera instancia de forma manual, para después llevarlos electrónicamente a porcentual, porque el análisis e interpretación de los resultados dan los lineamientos para realizar luego la construcción de la propuesta. En este sentido, se prepararon los gráficos correspondientes, en concordancia con el tipo de instrumento de recolección de datos diseñados, los cuales fueron gráficos de barra.

Análisis cualitativo: para este propósito, se recurrió al análisis de contenido. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (ob. cit.), explica que éste

consiste en “la producción de generalizaciones de orden causal referidas a las relaciones entre las variables observadas en el marco de la investigación. Las comparaciones son diseñadas a fin de evaluar el carácter de tales relaciones causales” (p. 144), de modo tal que las comparaciones realizadas puedan aportar información de importancia para los resultados de la investigación. Un objetivo común en cualquier investigación desarrollada en el campo de las ciencias sociales consiste en la identificación y descripción de fenómenos particulares, de las razones por las cuales ciertos elementos poseen determinadas características en el estudio de la situación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de las técnicas seleccionadas. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente por los autores de este Trabajo de Grado permitió obtener resultados específicos que van fueron analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental.

En esta parte de la investigación se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos y a los logros que persigue la investigación: diagnóstico de la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial y la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial, con el objeto de proponer un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Resultados de la Entrevista

Para el logro del objetivo vinculado con el diagnóstico de la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, se procedió a elaborar una entrevista a cuatro (4) gerentes, para conocer sus percepciones respecto a diversos elementos que permitieron elaborar un perfil del estado actual de la formación y capacitación de gerentes (Ver Cuadro 1):

Cuadro 1. Entrevista respecto a la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Elemento a evaluar	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Programas de formación gerencial que se han desarrollado en la organización.	Se realizan cursos de formación gerencial y estrategias de ventas.	Participación en jornadas de liderazgo junto con gerentes de otras empresas del sector farmacéutico.	Existe un plan de desarrollo gerencial que se ha limitado por la reducción de gastos.	Se lleva a cabo un plan de formación gerencial como parte de la inducción a la posición gerencial.
Principales temas abarcados por estos programas.	Liderazgo, Cultura, Participación, Visión compartida	Liderazgo, Clima Organizacional, Toma de decisiones.	Liderazgo, la participación y la cultura de la organización.	Desarrollo de habilidades gerenciales y logro de metas organizacionales y financieras.
Propósitos que las empresas persiguen al aplicar estos programas de formación.	Desarrollo grupal, formación de líderes.	Incremento de la eficacia y eficiencia de los gerentes.	Liderazgo, participación, dominio de grupo.	Comunicación de las estrategias y la cultura organizacional.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 1. Entrevista respecto a la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo (Continuación).

Elemento a evaluar	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Efectividad de los programas aplicados	Se ha logrado una mayor integración del equipo a los logros comunes.	No han sido totalmente efectivos, el personal muestra apatía.	Los programas de otras empresas son más amplios y más ambiciosos.	Propone herramientas para alinear los recursos humanos con la estrategia de la empresa.
Competencias que deben dominar los gerentes de ventas de las empresas adheridas a la Cámara de la Industria Farmacéutica de los estados Aragua y Carabobo	Motivación, Identificación y compromiso del equipo, Actitud hacia el cambio.	Participación Visión del cambio, Formación para el cambio, Satisfacción del equipo de trabajo.	Eficiencia en el uso de los recursos, liderazgo, logro de las metas financieras establecidas.	Capacidad de negociación, Sinergia con el equipo de trabajo, logro de metas, inteligencia emocional.
Grado en el que considera dominar esas competencias en la actualidad.	Desarrollo de competencias, motivación, identificación y compromiso con la organización.	El trabajo de la gerencia se orienta al logro de las metas, la satisfacción de los clientes y el trabajo en equipo.	El gerente manifiesta tener habilidades para maximizar el desempeño individual y de equipo	Cumple y supera las metas establecidas para el gerente y su equipo de ejecutivos de venta.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 1. Entrevista respecto a la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo (Continuación).

Elemento a evaluar	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Competencias que debe desarrollar como gerente de ventas de una de las empresas adheridas a la Cámara de la Industria Farmacéutica de los estados Aragua y Carabobo.	Cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación.	Productividad Grupal, Visión, Creatividad y Pensamiento estratégico.	Comunicación, Prevención de riesgos y salud laboral Planificación de Recursos humanos.	Integración del personal a la planificación, motivación al logro.
Principales debilidades de los programas de formación gerencial aplicados por la empresa.	No incluyen técnicas de evaluación del rendimiento o identificación de potenciales y planes de carrera.	No son adaptables en un ciento por ciento a las realidades de la empresa y del sector farmacéutico nacional.	No proveen herramientas para entender los principales procesos de la organización, lo que incide en una deficiente integración del personal.	Incapacidad para alinear la organización a las estrategia, formular e implementar procesos de cambio y crecimiento organizacional.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 1. Entrevista respecto a la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo (Continuación).

Elemento a evaluar	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Principales fortalezas de los programas de formación gerencial aplicados por la empresa.	Desarrollo de habilidades de liderazgo.	Posibilidad de compartir experiencias de liderazgo con otros gerentes.	Han contribuido a mejorar las metas financieras de la empresa.	Contribuyen a mejorar la relación entre los gerentes y sus subordinados.
Sugerencias u oportunidades de mejoramiento de los programas de formación gerencial aplicados por la empresa.	Consultar entre los gerentes los tópicos a incluir en los programas de formación. Promover la participación del equipo de venta en estas actividades	Desarrollar un plan de coaching empresarial para incrementar las habilidades gerenciales y el trabajo en equipo.	Incluir al personal con potencial de ejercer cargos gerenciales en los programas de formación gerencial.	Incluir conocimientos en costos y finanzas, control de gestión y coaching empresarial.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis de los Resultados de las Entrevistas a los Gerentes Regionales

Los resultados obtenidos permitieron elaborar el siguiente perfil de características respecto a la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo. Para ello, se identificaron categorías de análisis dentro de las preguntas y se procedió a elaborar un análisis global de las respuestas obtenidas (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Características de la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Categoría de análisis	Resultados
Programas de formación gerencial se han desarrollado en la organización.	Existen planes de formación gerencial con diferentes grados de alcance, afianzados mayormente hacia las estrategias de ventas y el liderazgo, que se han visto afectados por la reducción de gastos. Se evidencia también cooperación entre otras empresas del sector para la formación gerencial.
Principales temas abarcados por estos programas.	El elemento común de los programas de formación aplicados en la actualidad es el liderazgo y el conocimiento de la cultura organizacional de la empresa. Otros tópicos incluidos son la toma de decisión, la participación del equipo y el logro de metas financieras.
Propósito para el cual suelen aplicar estos programas de formación.	Los programas de formación actuales son creados para la formación de gerentes y comunicación de las estrategias organizacionales.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 2. Características de la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo (Cont.).

Categoría de análisis	Resultados
Efectividad de los planes llevados a cabo por la empresa.	Aunque algunas respuestas indican que los programas han sido efectivos en la creación de herramientas para alinear los recursos humanos con la estrategia de la empresa y se ha logrado una mayor integración del equipo, se evidenció en otros casos que no han sido totalmente efectivos, el personal muestra apatía y consideran que los programas de otras empresas tienen mayor alcance.
Competencias que deben dominar los gerentes de ventas de las empresas adheridas a la Cámara de la Industria Farmacéutica de los estados Aragua y Carabobo.	Un elemento común en las respuestas obtenidas es la formación para el cambio, lo cual es cónsono con las características del sector en el cual se desarrolla el estudio. Otras competencias importantes son el logro de las metas financieras, la motivación y sinergia del equipo y la eficiencia en el uso de los recursos.
Grado en el que considera el entrevistado dominar esas competencias en la actualidad.	La autoevaluación de las personas consultadas se orienta hacia la definición de un perfil gerencial orientado al logro de los objetivos financieros y la maximización del desempeño individual y de equipo, además de la motivación del grupo de trabajo, satisfacción de los clientes, la identificación y el compromiso con la organización

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 2. Características de la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo (Cont.).

Categoría de análisis	Resultados
<p>Competencias que debe desarrollar como gerente de ventas de una de las empresas adheridas a la Cámara de la Industria Farmacéutica de los estados Aragua y Carabobo.</p>	<p>El único elemento común obtenido en las entrevistas es la necesidad de desarrollar herramientas hacia el rendimiento del equipo de trabajo. Otras competencias incluyen creatividad, pensamiento estratégico, comunicación, prevención de riesgos, salud laboral y planificación de recursos humanos.</p>
<p>Principales debilidades de los programas de formación gerencial aplicados por las empresas.</p>	<p>La respuesta más significativa indica que los programas actuales no son totalmente adaptables a las realidades y características de la empresa y del sector farmacéutico nacional. En la misma orientación, se manifiesta que no proveen herramientas para entender los principales procesos de la organización, lo que incide en una deficiente integración del personal.</p>
<p>Principales fortalezas de los programas de formación gerencial aplicados por las empresas.</p>	<p>En concordancia con los resultados de otros ítems del instrumento, las fortalezas detectadas se orientan al mejoramiento de las metas financieras de la empresa y el desarrollo de habilidades de liderazgo. Otros elementos detectados son: la posibilidad de intercambiar experiencias de liderazgo con otros gerentes y contribuyen a mejorar la relación entre los gerentes y sus subordinados.</p>

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 2. Características de la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo (Cont.).

Categoría de análisis	Resultados
Principales sugerencias u oportunidades de mejoramiento de los programas de formación gerencial aplicados por las empresas.	En líneas generales, se sugiere incluir al personal con potencial de ejercer cargos gerenciales en los programas de formación gerencial, desarrollar un plan de coaching empresarial y consultar entre los gerentes los tópicos a incluir en los programas de formación.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 3. Análisis de Frecuencias de Términos empleados en la entrevista.

Término	Frecuencia
Liderazgo	9
Logro de metas financieras	6
Formación gerencial	5
Participación	5
Actitud o visión hacia el cambio	4
Estrategias	4
Cultura organizacional	3
Desarrollo grupal o del equipo	3
Habilidades gerenciales	3
Integración	3

Fuente: Jiménez, J. (2013)

El propósito de esta evaluación consistía en realizar un análisis cuantitativo sobre los resultados de la entrevista, mediante la medición de la

frecuencia con la que un término es empleado por el entrevistado a lo largo de la aplicación del instrumento, lo que permite tener una visión de hacia dónde se dirigen las percepciones del grupo evaluado. En total se obtuvieron cincuenta (50) términos, de los cuales los más frecuentes fueron: Liderazgo (9), Logro de metas financieras (6), y Formación Gerencial (5). Otros descriptores importantes fueron participación, actitud hacia el cambio, estrategias, cultura organizacional, desarrollo grupal, habilidades gerenciales, integración y motivación.

Resultados del cuestionario

En el presente capítulo se da a conocer los resultados de la aplicación de los instrumento de recolección de datos, el cual fue un cuestionario con respuestas en escala de Likert, que tuvo el propósito de identificar la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado y mejorar así el desempeño de las organizaciones. Para la presentación, y acorde con la naturaleza del instrumento de recolección de datos seleccionado, se muestra el cuadro de frecuencias con los datos obtenidos en la muestra y el gráfico que ilustra las tendencias obtenidas.

Durante la aplicación y análisis del cuestionario, se tomaron en cuenta las siguientes premisas: los investigadores partieron de objetivos de estudio perfectamente definidos; cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo y fueron debidamente validadas por especialistas consultados; la estructura de las preguntas se hizo tomando en cuenta una alineación con los objetivos del trabajo, y quienes contestaron estuvieron dispuestos y en capacidad de proporcionar respuestas fidedignas.

Ítem 1. El gerente regional al cual usted reporta ejerce una dirección participativa que permite el logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 2. Resultados referentes a la dirección participativa.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	8	21,6%
De acuerdo	6	16,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	9	24,3%
Totalmente en desacuerdo	14	37,8%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

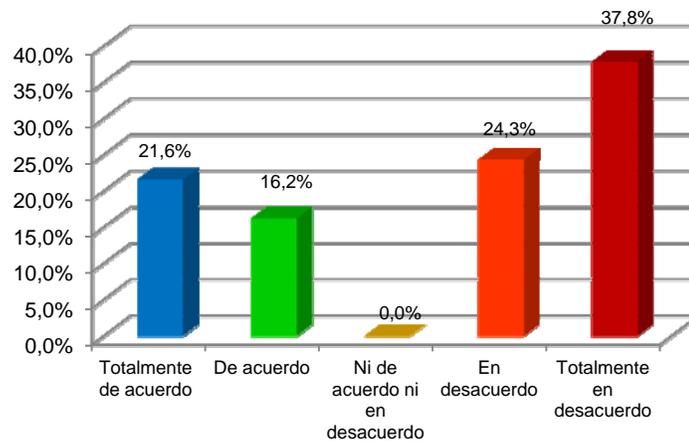


Gráfico 1. Dirección participativa.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de los encuestados considera que el gerente regional al cual reporta no ejerce una dirección participativa que permite el logro de los objetivos de la empresa; situación respaldada por un 37,8% de personas totalmente en desacuerdo y 24,3% en desacuerdo, para un 62,1% de desaprobación respecto a la dirección participativa como característica del gerente en la actualidad. Por el contrario, 21,6% de los consultados manifestó estar totalmente de acuerdo y 16,2% de acuerdo con el contenido del ítem, para una aprobación del 37,8%.

Ítem 2. El gerente regional involucra a su equipo y colaboradores en el proceso de planeación de las actividades que se deben llevar a cabo.

Tabla 3. Resultados referentes a la participación del personal en la planeación.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	11	29,7%
De acuerdo	8	21,6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	5	13,5%
Totalmente en desacuerdo	13	35,1%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

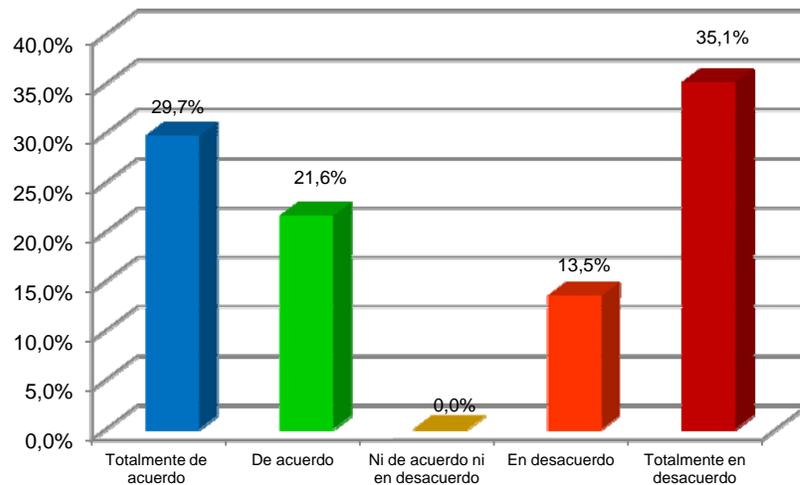


Gráfico 2. Participación del personal en la planeación.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: En este ítem no hay una tendencia clara respecto al contenido del ítem, pues si bien 51,3% se manifestó favorable respecto a que el gerente regional involucra a su equipo y colaboradores en el proceso de planeación de las actividades que se deben llevar a cabo (29,7% totalmente de acuerdo y 21,6% de acuerdo), un significativo 48,6% se manifestó contrario (25,1% totalmente en desacuerdo y 13,5% en desacuerdo).

Ítem 3. El gerente muestra habilidades en la gestión del talento humano del personal bajo su responsabilidad.

Tabla 4. Resultados referentes a la gestión del talento humano.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	14	37,8%
De acuerdo	13	35,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	7	18,9%
Totalmente en desacuerdo	3	8,1%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

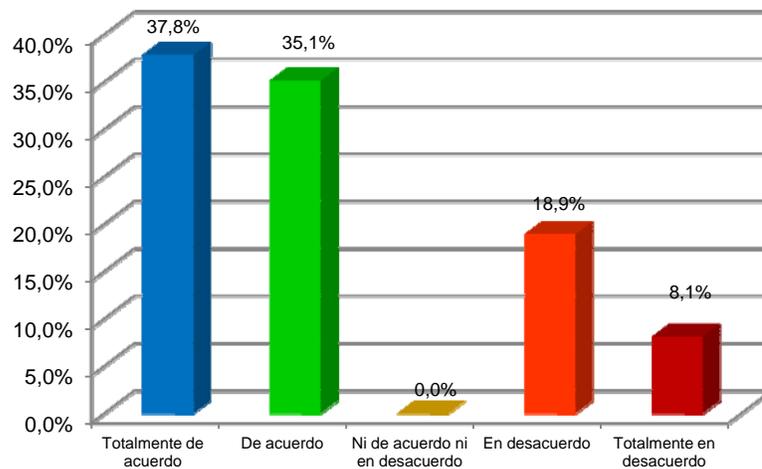


Gráfico 3. Gestión del talento humano.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Un notable 72,9% de las personas encuestadas se manifestó a favor (37,8% totalmente de acuerdo y 35,1% de acuerdo) en cuanto a que el gerente muestra habilidades en la gestión del talento humano del personal bajo su responsabilidad, lo cual es una característica importante del perfil gerencial que se está desarrollando en esta investigación. Sin embargo, un 18,9% estuvo en desacuerdo y 8,1% totalmente en desacuerdo, para un total de desaprobación del 27%.

Ítem 4. El gerente utiliza herramientas de planeación estratégica para coordinar los recursos y el personal responsable del logro de las metas.

Tabla 5. Resultados referentes al uso de planeación estratégica.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	5	13,5%
De acuerdo	7	18,9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	15	40,5%
Totalmente en desacuerdo	10	27,0%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

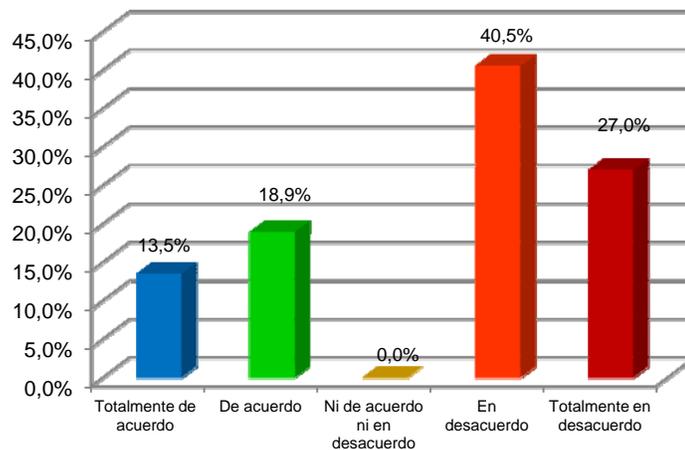


Gráfico 4. Uso de planeación estratégica.

Fuente: Jiménez, J. (2013).

Análisis: Un total de 67,5% se manifestó desfavorable (18,9% estuvo en desacuerdo y 8,1% totalmente en desacuerdo) respecto al hecho de que el gerente utiliza herramientas de planeación estratégica para coordinar los recursos y el personal responsable del logro de las metas. Por el contrario, 18,9% estuvo de acuerdo y 13,5% totalmente de acuerdo, para un 32,4% de aprobación respecto a esta competencia del gerente de ventas.

Ítem 5. El gerente muestra capacidad para anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 6. Resultados relacionados con el gerente y la satisfacción al cliente.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	12	32,4%
De acuerdo	8	21,6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	14	37,8%
Totalmente en desacuerdo	3	8,1%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

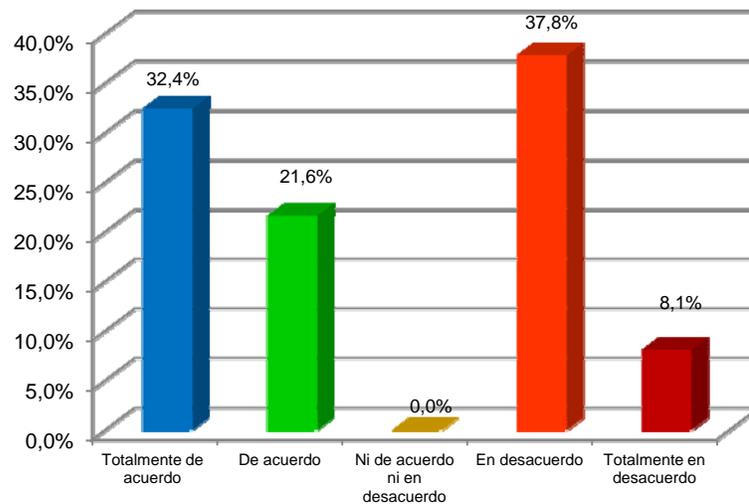


Gráfico 5. El gerente y la satisfacción al cliente.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Una leve mayoría de las personas consultadas, equivalente al 54,0% de la muestra (32,4% totalmente de acuerdo y 21,6% de acuerdo) considera que el gerente muestra capacidad para anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, un 45,9% se manifestó en contra del contenido del ítem (37,8% en desacuerdo y 8,1% totalmente en desacuerdo).

Ítem 6. Se establecen prioridades de trabajo basadas en las necesidades del cliente.

Tabla 7. Resultados referentes a prioridades basadas en los clientes.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	9	24,3%
De acuerdo	5	13,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	10	27,0%
Totalmente en desacuerdo	13	35,1%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

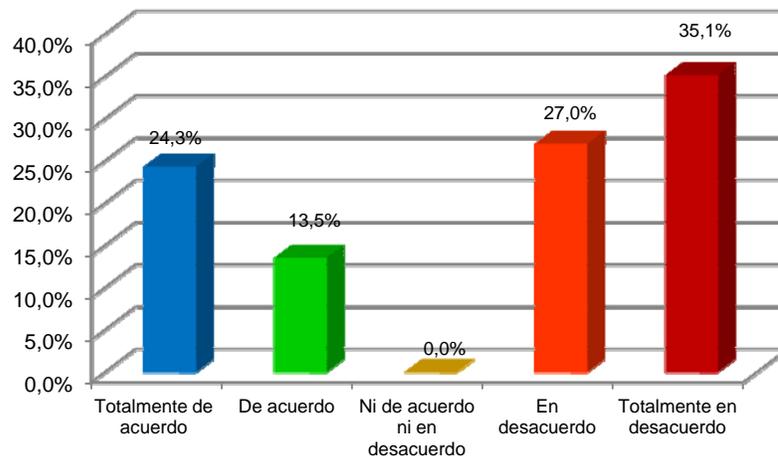


Gráfico 6. Prioridades basadas en los clientes.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: En este ítem se quería conocer la percepción de los encuestados respecto al hecho de si se establecen prioridades de trabajo basadas en las necesidades del cliente como parte de las competencias gerenciales del sector analizado. En este sentido, 62,1% se manifestó en contra de la aseveración (35,1% totalmente en desacuerdo y 27,0% en desacuerdo), frente a un 37,8% de aprobación (24,3% totalmente de acuerdo y 13,5% de acuerdo).

Ítem 7. El gerente regional solicita en forma constante retroalimentación del cliente.

Tabla 8. Resultados referentes a la solicitud de retroalimentación.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	6	16,2%
De acuerdo	5	13,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	18	48,6%
Totalmente en desacuerdo	8	21,6%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

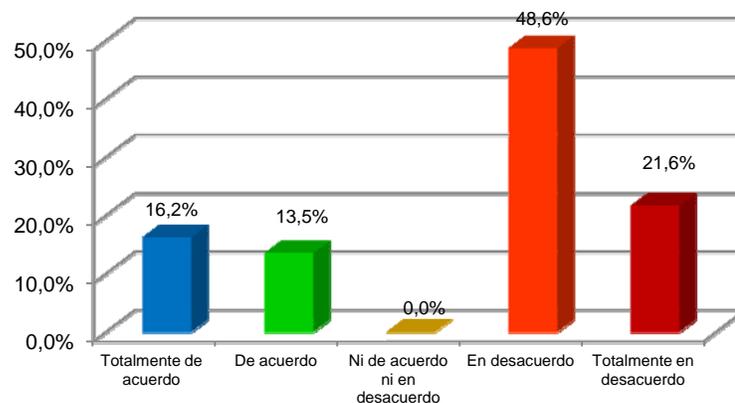


Gráfico 7. Solicitud de retroalimentación por parte del cliente.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem permiten determinar que la mayoría de los consultados opinan que el gerente regional no solicita en forma constante retroalimentación del cliente, lo que disminuye su nivel de conocimiento respecto a las necesidades y expectativas de los clientes y evidencia poca proactividad en la gestión de servicio al cliente. Los resultados muestran un 70,2% de desaprobación al respecto (48,6% en desacuerdo y 21,6% totalmente en desacuerdo), frente a sólo un 29,7% de aprobación (16,2% totalmente de acuerdo y 13,5% de acuerdo).

Ítem 8. El gerente regional promueve la creación de estrategias para incrementar continuamente la satisfacción de los clientes.

Tabla 9. Resultados referentes a la creación de estrategias.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	7	18,9%
De acuerdo	6	16,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10,8%
En desacuerdo	8	21,6%
Totalmente en desacuerdo	12	32,4%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

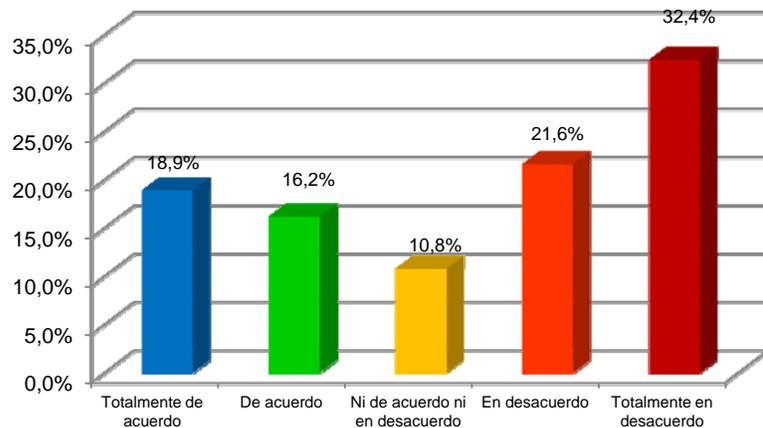


Gráfico 8. Creación de estrategias de servicio al cliente.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: La mayoría de las personas incluidas en la muestra considera que el gerente regional no promueve la creación de estrategias para incrementar continuamente la satisfacción de los clientes, situación respaldada por el 54,1% de los consultados (32,5% totalmente en desacuerdo y 21,6% en desacuerdo) frente a un 35,1% de aprobación (18,9% totalmente de acuerdo y 16,2% de acuerdo) y un 10,8% que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Ítem 9. El gerente regional demuestra capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros miembros del equipo.

Tabla 10. Resultados referentes a la capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	3	8,1%
De acuerdo	7	18,9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	13	35,1%
Totalmente en desacuerdo	14	37,8%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

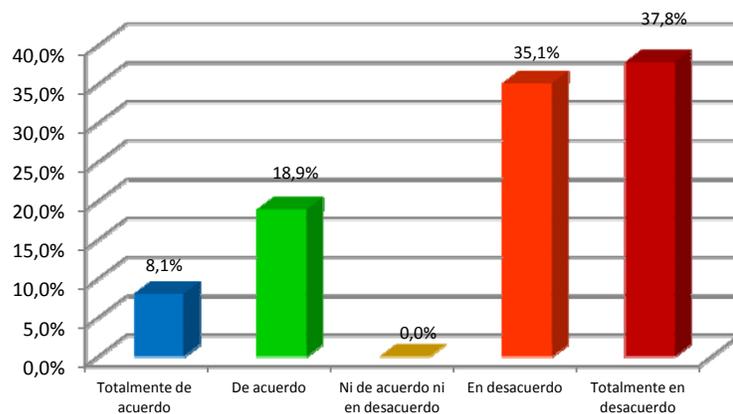


Gráfico 9. Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: La mayoría de las personas consultadas considera que en la actualidad, el gerente regional no demuestra capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros miembros del equipo, situación aseverada por un 37,8% de consultados totalmente en desacuerdo y 35,1% en desacuerdo, para un total unificado de 72,9% de desaprobación, frente a un 27% de aprobación (18,9% de acuerdo y 8,1% totalmente de acuerdo).

Ítem 10. El gerente regional comprende los puntos de vista de otros miembros del equipo.

Tabla 11. Resultados referentes a la capacidad para comprender a otros

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	9	24,3%
De acuerdo	11	29,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	5	13,5%
Totalmente en desacuerdo	12	32,4%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

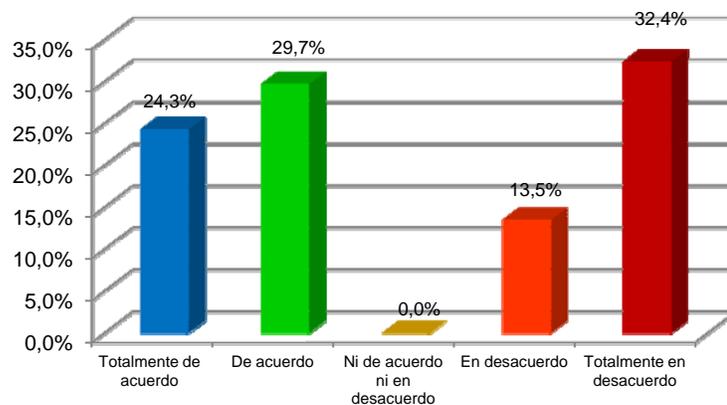


Gráfico 10. Capacidad para comprender a otros.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: A partir de la información obtenida, se puede inferir que el gerente regional de ventas de las empresas incluidas en la investigación comprende los puntos de vista de otros miembros del equipo, de lo cual se obtuvo que el 29,7% de los consultados estuvo de acuerdo y el 24,3% totalmente de acuerdo, para un total de 54% de aprobación; frente a un notable 45,9% de desaprobación (32,4% de consultados totalmente en desacuerdo y 13,5% en desacuerdo).

Ítem 11. El gerente regional promueve un ambiente de trabajo motivador.

Tabla 12. Resultados referentes a la promoción un ambiente de trabajo motivador.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	9	24,3%
De acuerdo	5	13,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	17	45,9%
Totalmente en desacuerdo	6	16,2%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

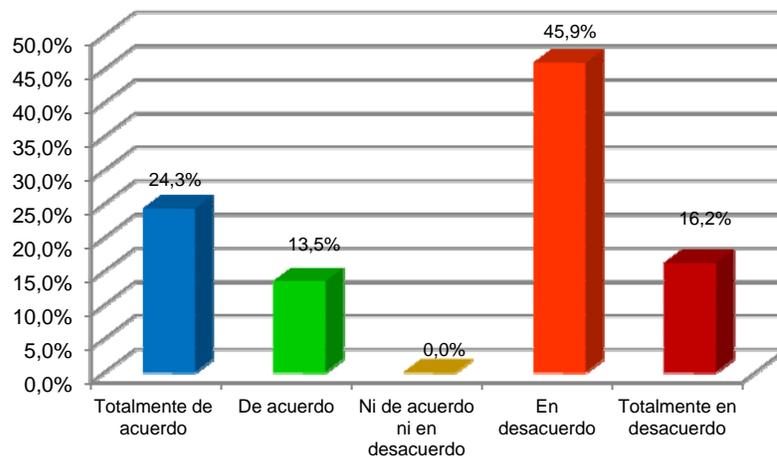


Gráfico 11. Promoción un ambiente de trabajo motivador.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: A partir de la información obtenida, se puede interpretar que la percepción de la mayoría de los consultados se orienta hacia el hecho de que el gerente regional no promueve un ambiente de trabajo motivador, de lo cual se obtuvo un 62,1% de desaprobación (45,9% en desacuerdo y 16,2% totalmente en desacuerdo), frente a un 37,8% de personas cuyas respuestas estuvieron orientadas a una opinión favorable (24,3% totalmente de acuerdo y 13,5% de acuerdo).

Ítem 12. El gerente regional se aprovecha de forma proactiva del conocimiento que tienen las personas bajo su supervisión.

Tabla 13. Resultados referentes a la capacidad para aprovechar el conocimiento del equipo de trabajo.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	14	37,8%
De acuerdo	16	43,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	6	16,2%
Totalmente en desacuerdo	1	2,7%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

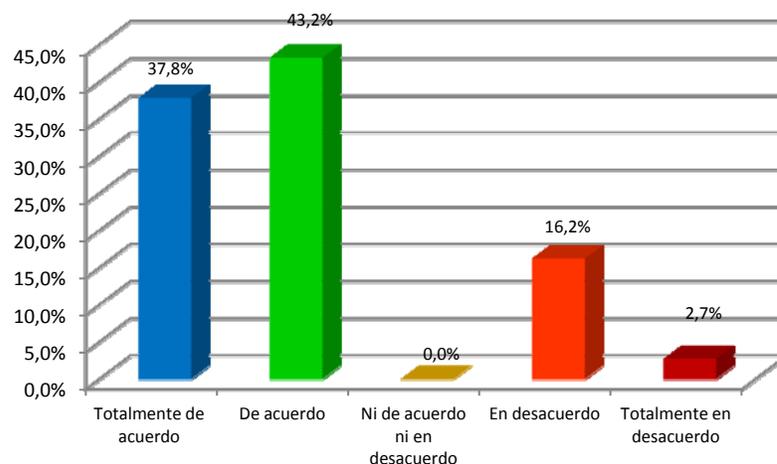


Gráfico 12. Capacidad para aprovechar el conocimiento del equipo de trabajo.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: De los resultados se puede inferir que la mayoría de los consultados opinan que el gerente regional se aprovecha de forma proactiva del conocimiento que tienen las personas bajo su supervisión. Al respecto, se obtuvo un notable 81% de respuestas favorables (43,2% de acuerdo y 37,8% totalmente de acuerdo), frente a un 18,9% de respuestas en contra (16,2% en desacuerdo y 2,7% totalmente en desacuerdo).

Ítem 13. El gerente regional demuestra capacidad para aprender continuamente de la experiencia.

Tabla 14. Resultados referentes a la capacidad para aprender de experiencias.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	16	43,2%
De acuerdo	15	40,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	4	10,8%
Totalmente en desacuerdo	2	5,4%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

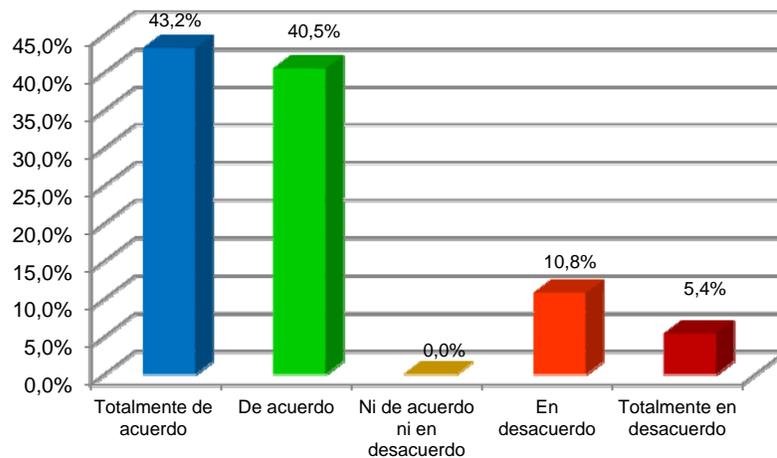


Gráfico 13. Capacidad para aprender de experiencias.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: De las percepciones de las personas incluidas en la muestra se puede determinar que la mayoría considera que el gerente regional demuestra capacidad para aprender continuamente de la experiencia. En este sentido, un importante 83,7% se manifestó a favor (43,2% totalmente de acuerdo y 40,5% de acuerdo); sin embargo, un 10,8% estuvo en desacuerdo y 5,4% totalmente en desacuerdo, para un total de desaprobación del 16,2%.

Ítem 14. El gerente regional toma decisiones sensatas, oportunas y efectivas.

Tabla 15. Resultados referentes a la efectividad de la toma de decisiones.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	12	32,4%
De acuerdo	8	21,6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	10	27,0%
Totalmente en desacuerdo	7	18,9%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

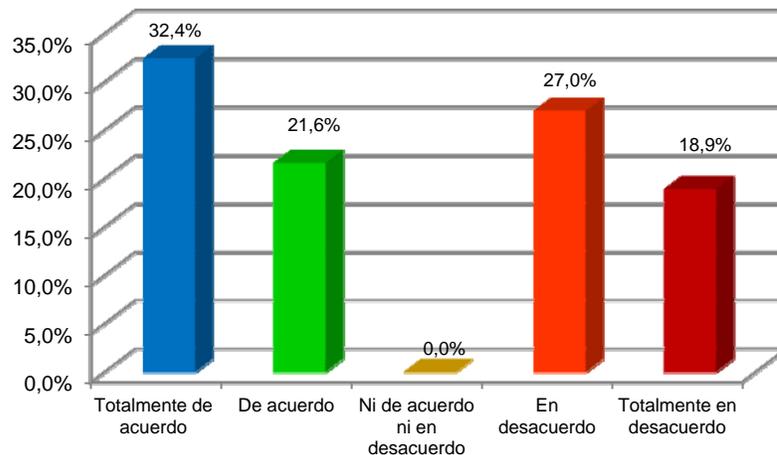


Gráfico 14. Efectividad de la toma de decisiones.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Una leve mayoría de los consultados, equivalente a un 54% de aprobación (32,4% totalmente de acuerdo y 21,6% de acuerdo), consideran que el gerente regional de ventas de las empresas incluidas para el estudio toma decisiones sensatas, oportunas y efectivas. Por el contrario, un importante 45,9%, tiene una percepción negativa respecto a la variable planteada en el ítem (27% en desacuerdo y 18,9% totalmente en desacuerdo).

Ítem 15. Se recurre a hechos y datos estadísticos para justificar la toma de decisiones por parte del gerente regional.

Tabla 16. Resultados referentes a la capacidad para tomar decisiones basadas en hechos y datos.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	10	27,0%
De acuerdo	5	13,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	16	43,2%
Totalmente en desacuerdo	6	16,2%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

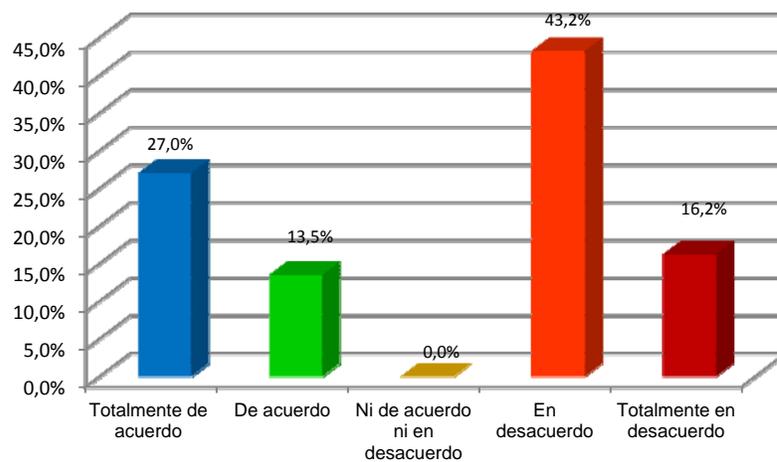


Gráfico 15. Capacidad para tomar decisiones basadas en hechos y datos.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: De la información recopilada en este ítem del instrumento se puede interpretar que en la actualidad los gerentes no recurren a hechos y datos estadísticos para justificar la toma de decisiones, situación respaldada por un 59,4% de desaprobación al respecto (43,2% en desacuerdo y 16,2% totalmente en desacuerdo), frente a sólo un 40,5% de aprobación (27% totalmente de acuerdo y 13,5% de acuerdo).

Ítem 16. Comunica oportunamente las decisiones tomadas al equipo de trabajo.

Tabla 17. Resultados referentes a la capacidad para comunicar las decisiones tomadas al equipo de trabajo.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	5	13,5%
De acuerdo	3	8,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	15	40,5%
Totalmente en desacuerdo	14	37,8%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

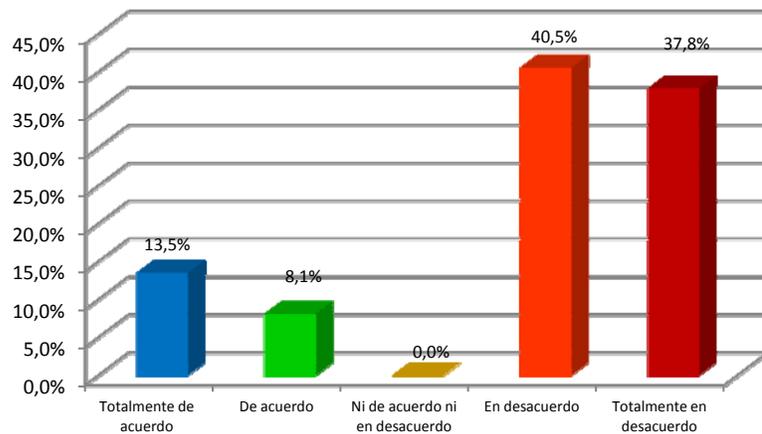


Gráfico 16. Prioridades basadas en los clientes.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Un notable 78,4% de las personas consultadas se manifestó desfavorable (40,5% estuvo en desacuerdo y 37,8% totalmente en desacuerdo) respecto al hecho de que el gerente comunica oportunamente las decisiones tomadas al equipo de trabajo, lo que denota evidentes fallas en el proceso de comunicación. Por el contrario, 13,5% estuvo totalmente de acuerdo y 8,1% de acuerdo con el contenido del ítem, para un nivel de aprobación del 21,6%.

Ítem 17. El gerente regional trabaja para alcanzar satisfacción personal del éxito del equipo.

Tabla 18. Resultados referentes a la capacidad para alcanzar satisfacción personal en el equipo de trabajo.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	7	18,9%
De acuerdo	8	21,6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	13	35,1%
Totalmente en desacuerdo	9	24,3%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

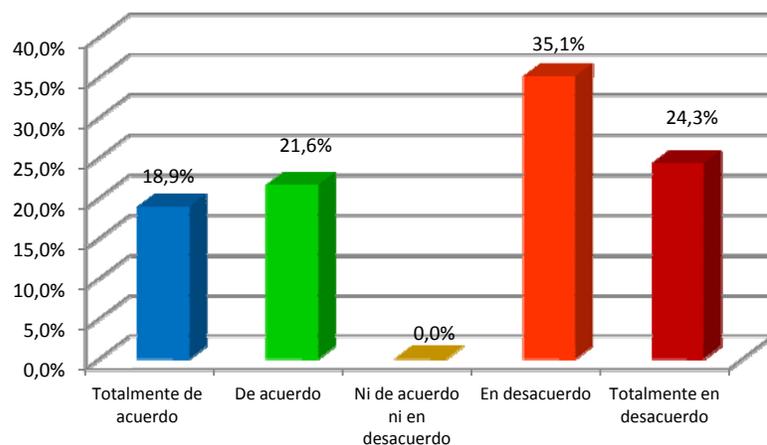


Gráfico 17. Capacidad para alcanzar satisfacción personal en el equipo.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de los encuestados considera que el gerente regional no orienta sus esfuerzos hacia el logro de la satisfacción personal del éxito del equipo; situación respaldada por un 35,1% de personas en desacuerdo y 24,3% totalmente en desacuerdo, para un 59,4% de desaprobación. Por el contrario, 21,6% de los consultados manifestó estar de acuerdo y 18,9% totalmente de acuerdo, para un total de 40,5% de aprobación.

Ítem 18. El gerente regional se adapta fácilmente a las necesidades del equipo.

Tabla 19. Resultados referentes a la capacidad para adaptarse a las necesidades del equipo.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	5	13,5%
De acuerdo	6	16,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	12	32,4%
Totalmente en desacuerdo	14	37,8%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

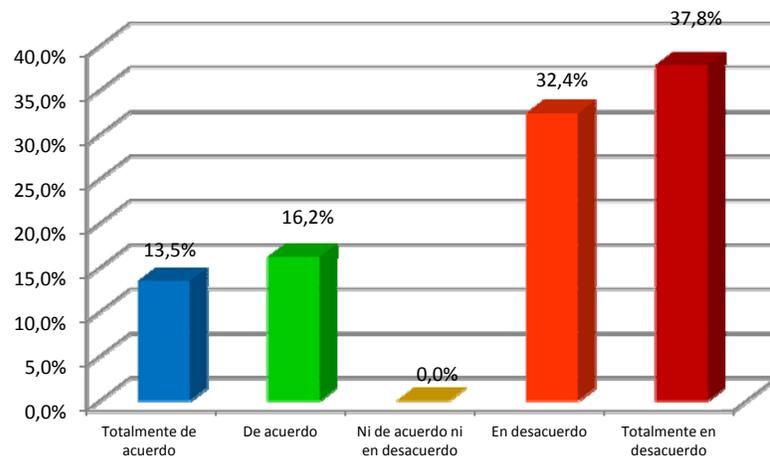


Gráfico 18. Capacidad para adaptarse a las necesidades del equipo.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: En esta parte del instrumento se quería conocer la percepción de los encuestados respecto a si gerente regional se adapta fácilmente a las necesidades del equipo como parte de sus competencias orientadas a la sinergia. En este sentido, 70,2% se manifestó en contra de la aseveración (37,8% totalmente en desacuerdo y 32,4% en desacuerdo), frente a un 29,7% de aprobación (16,2% de acuerdo y 13,5% totalmente de acuerdo).

Ítem 19. Construye relaciones fuertes con los miembros del equipo.

Tabla 20. Resultados referentes a la capacidad para construir relaciones fuertes con el equipo de trabajo.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	4	10,8%
De acuerdo	6	16,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	17	45,9%
Totalmente en desacuerdo	10	27,0%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

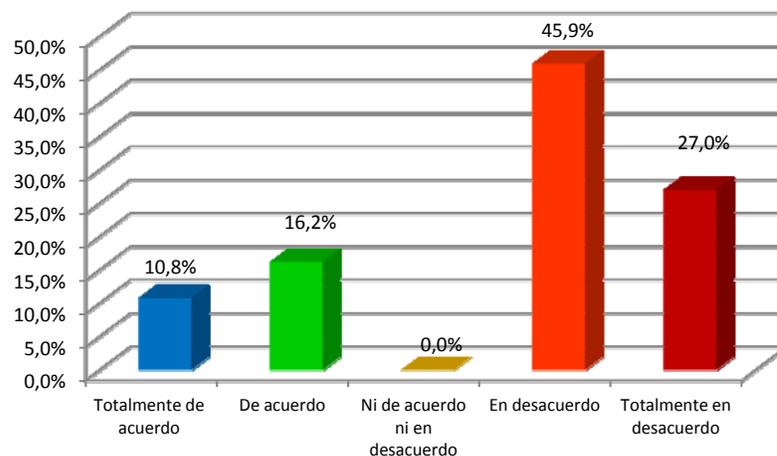


Gráfico 19. Capacidad para construir relaciones fuertes.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: A partir de la información obtenida, se puede interpretar que la mayoría de las personas encuestadas consideran que el gerente regional no construye relaciones fuertes con los miembros del equipo, de lo cual se obtuvo un 72,9% de desaprobación (45,9% en desacuerdo y 27% totalmente en desacuerdo), frente a un 27% de personas cuyas respuestas estuvieron orientadas a una opinión favorable (16,2% de acuerdo y 10,8% totalmente de acuerdo).

Ítem 20. El gerente regional maneja el trabajo en equipo en forma efectiva.

Tabla 21. Resultados referentes a la capacidad para manejar el equipo en forma efectiva.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	6	16,2%
De acuerdo	4	10,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	16	43,2%
Totalmente en desacuerdo	11	29,7%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

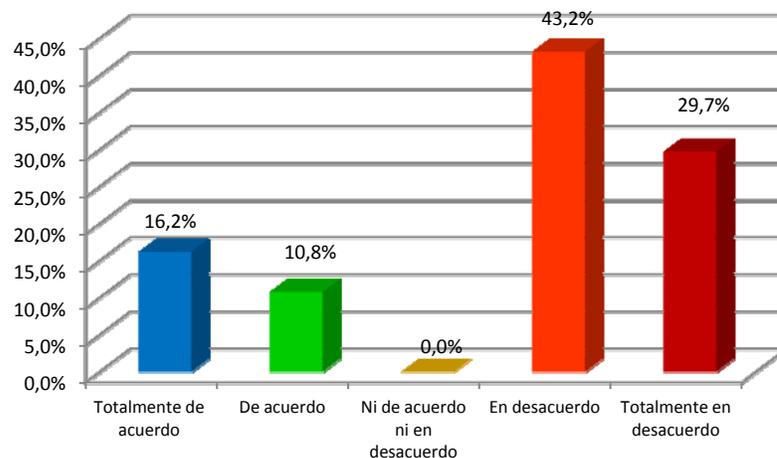


Gráfico 20. Capacidad para manejar el equipo en forma efectiva.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: La mayoría de las personas consultadas considera que en la actualidad, el gerente regional de ventas de la empresa en la cual trabaja no maneja el trabajo en equipo en forma efectiva, situación aseverada por un 43,2% de encuestados en desacuerdo y 29,7% totalmente en desacuerdo, para un total unificado de 72,9% de desaprobación, frente a un 27% de aprobación (16,2% totalmente de acuerdo y 10,8% de acuerdo).

Ítem 21. El gerente de ventas demuestra capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Tabla 22. Resultados referentes a la capacidad para atraer contactos de importancia para su gestión.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	8	21,6%
De acuerdo	5	13,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	14	37,8%
Totalmente en desacuerdo	10	27,0%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

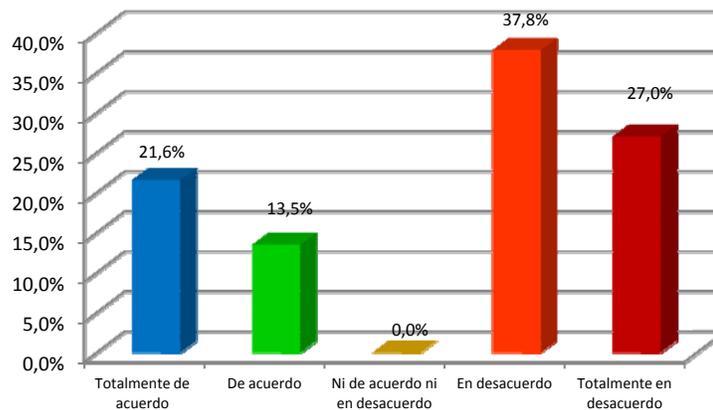


Gráfico 21. Capacidad para atraer contactos de importancia para su gestión.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem permiten determinar que la mayoría de los consultados opinan que el gerente regional no demuestra capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. Los resultados muestran un 64,8% de desaprobación al respecto (37,8% en desacuerdo y 27% totalmente en desacuerdo), frente a sólo un 35,1% de aprobación (21,6% totalmente de acuerdo y 13,5% de acuerdo).

Ítem 22. El gerente regional evalúa las necesidades de desarrollo de los miembros del equipo de trabajo.

Tabla 23. Resultados referentes a la evaluación de las necesidades de desarrollo del equipo de trabajo.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	2	5,4%
De acuerdo	4	10,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	18	48,6%
Totalmente en desacuerdo	13	35,1%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

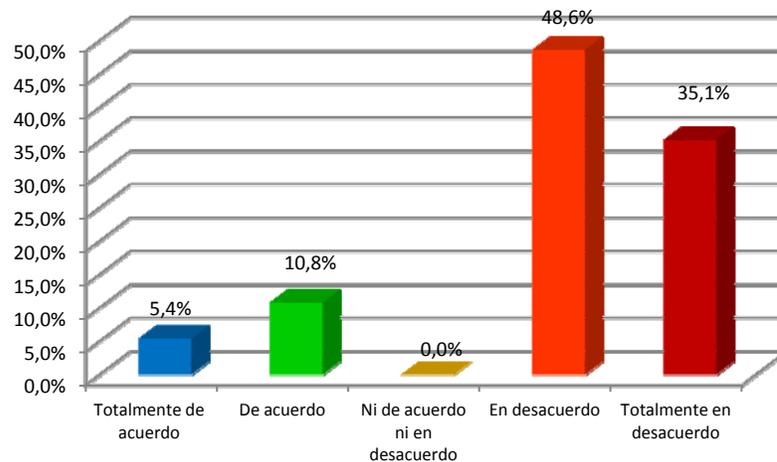


Gráfico 22. Evaluación de las necesidades de desarrollo del equipo de trabajo.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: La mayoría de las personas que conformaron la muestra, equivalente al 83,8% (48,6% en desacuerdo y 35,1% totalmente en desacuerdo) considera que el gerente regional no evalúa las necesidades de desarrollo de los miembros del equipo de trabajo. Sin embargo, un 16,2% se manifestó en contra del contenido del ítem (10,8% de acuerdo y 5,4% totalmente de acuerdo), con lo que manifiestan que si evalúa tales necesidades.

Ítem 23. El gerente regional identifica las trayectorias adecuadas para desarrollar un plan de carrera de cada miembro del equipo.

Tabla 24. Resultados referentes a la identificación de las trayectorias para desarrollar un plan de carrera.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	0	-
De acuerdo	4	10,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	17	45,9%
Totalmente en desacuerdo	16	43,2%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

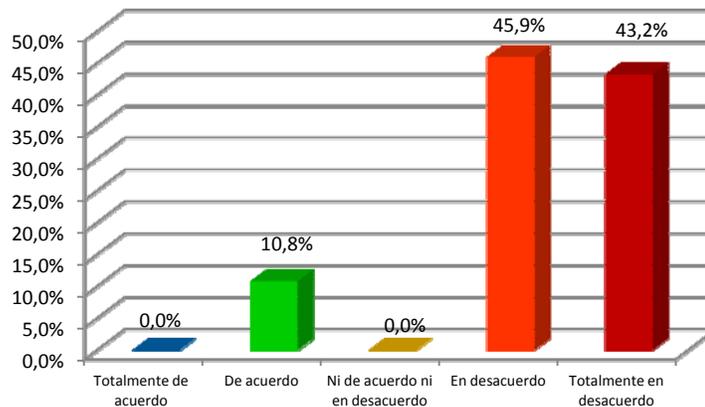


Gráfico 23. Trayectorias para desarrollar un plan de carrera.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Una considerable mayoría de las personas incluidas en la muestra considera que el gerente regional no identifica las trayectorias adecuadas para desarrollar un plan de carrera de cada miembro del equipo, situación que incide sobre el crecimiento profesional de su equipo y fue respaldada por el 89,1% de los consultados (45,9% en desacuerdo y 43,2% totalmente en desacuerdo) frente a un 10,8% de personas que se manifestaron de acuerdo.

Ítem 24. El gerente regional procura entrenar y asesorar al personal para su mejoramiento continuo.

Tabla 25. Resultados referentes a la capacidad para entrenar y asesorar al personal en mejoramiento continuo.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	6	16,2%
De acuerdo	14	37,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	6	16,2%
Totalmente en desacuerdo	11	29,7%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

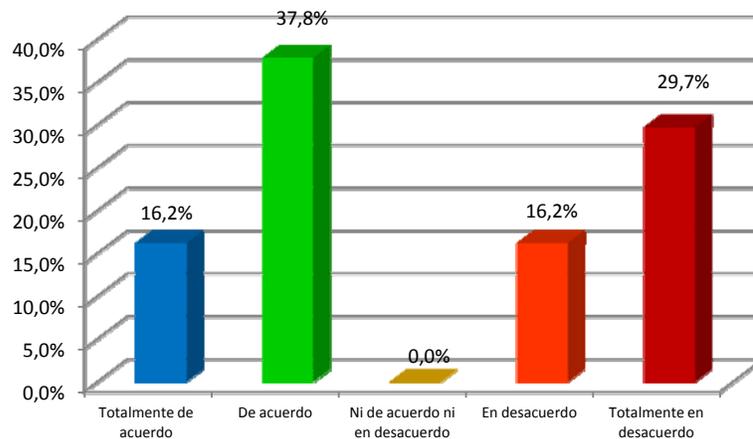


Gráfico 24. Capacidad para entrenar y asesorar al personal.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: A partir de la información obtenida, se puede inferir que la mayoría de los encuestados opinan que el gerente regional procura entrenar y asesorar al personal para su mejoramiento continuo, de lo cual se obtuvo que el 37,8% de los consultados estuvo de acuerdo y el 16,2% totalmente de acuerdo, para un total de 54% de aprobación; frente a un notable 45,9% de desaprobación (29,7% de consultados totalmente en desacuerdo y 16,2% en desacuerdo).

Ítem 25. El gerente regional demuestra capacidad para influir y cambiar la conducta de otros miembros del equipo.

Tabla 26. Resultados referentes a la capacidad para influir y cambiar la conducta del equipo de trabajo.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	9	24,3%
De acuerdo	8	21,6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	11	29,7%
Totalmente en desacuerdo	9	24,3%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

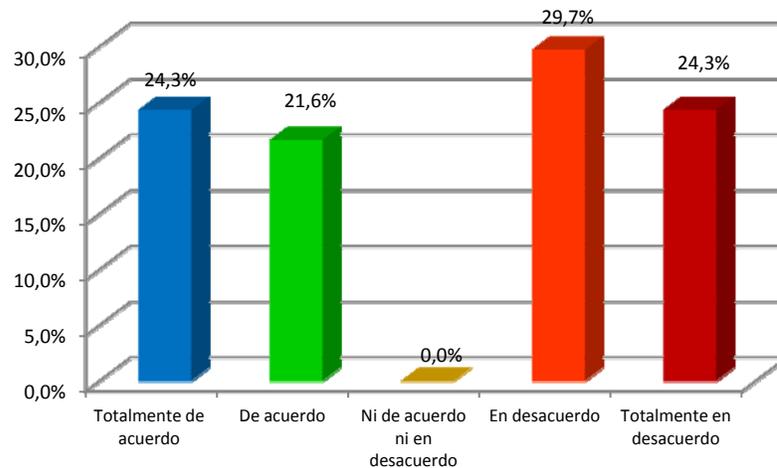


Gráfico 25. Capacidad para influir y cambiar la conducta del equipo de trabajo.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: El 54% de las personas incluidas como muestra del estudio se manifestó que el gerente regional no demuestra capacidad para influir y cambiar la conducta de otros miembros del equipo (29,7% de los consultados totalmente en desacuerdo y 24,3% en desacuerdo), mientras un significativo 45,9% se manifestó favorable a la aseveración formulada (24,3% totalmente de acuerdo y 21,6% de acuerdo).

Ítem 26. El gerente regional demuestra destreza en el manejo de grupos.

Tabla 27. Resultados referentes a la destreza en el manejo de grupos.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	6	16,2%
De acuerdo	7	18,9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	11	29,7%
Totalmente en desacuerdo	13	35,1%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

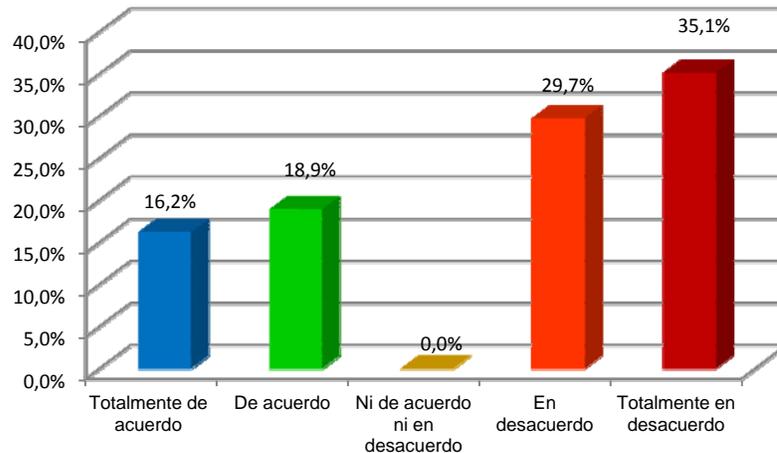


Gráfico 26. Destreza en el manejo de grupos.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Un notable 64,8% de las personas incluidas en la muestra se manifestó en contra (35,1% totalmente en desacuerdo y 29,7% en desacuerdo) en cuanto a que el gerente demuestra destreza en el manejo de grupos, lo cual es una característica importante que se debe desarrollar en el perfil gerencial que se está presentando en esta investigación. Sin embargo, un 18,9% estuvo de acuerdo y 16,2% totalmente de acuerdo, para un total de aprobación del 35,1%.

Ítem 27. El gerente regional ejerce su autoridad de forma efectiva.

Tabla 28. Resultados referentes a la capacidad para ejercer su autoridad en forma efectiva.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	12	32,4%
De acuerdo	5	13,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	8	21,6%
Totalmente en desacuerdo	12	32,4%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

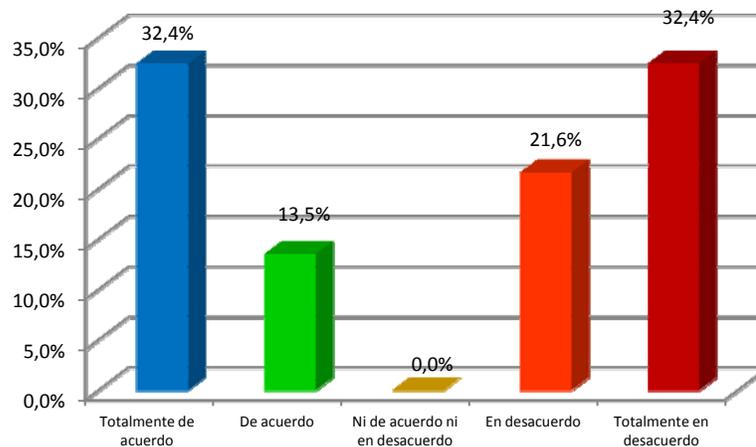


Gráfico 27. Capacidad para ejercer su autoridad en forma efectiva.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: En este ítem se quería conocer la percepción de los encuestados respecto al hecho de si el gerente regional ejerce su autoridad de forma efectiva. En este sentido, 54% de las personas consultadas se manifestó en contra de la aseveración (32,4% totalmente en desacuerdo y 21,6% en desacuerdo), frente a un 45,9% de aprobación (32,4% totalmente de acuerdo y 13,5% de acuerdo).

Ítem 28. Distribuye las responsabilidades en forma equitativa.

Tabla 29. Resultados referentes a la capacidad para distribuir las responsabilidades en forma equitativa.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	11	29,7%
De acuerdo	14	37,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	5	13,5%
Totalmente en desacuerdo	7	18,9%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

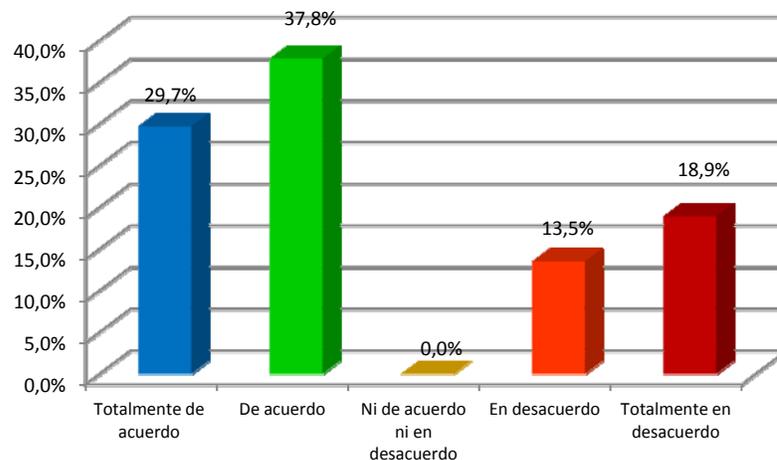


Gráfico 28. Capacidad para distribuir las responsabilidades en forma equitativa.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: Un notable 67,5% se manifestó a favor (37,8% de acuerdo y 29,7% totalmente de acuerdo) en cuanto a que el gerente regional distribuye las responsabilidades en forma equitativa, lo cual es otra competencia relevante del perfil gerencial que se está desarrollando en esta investigación. Sin embargo, un 18,9% estuvo en desacuerdo y 13,5% totalmente en desacuerdo, para un nivel de desaprobación del 32,4%.

Ítem 29. El gerente demuestra ser organizativo, tiene capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de la organización.

Tabla 30. Resultados referentes a la capacidad para ser organizativo.

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	8	21,6%
De acuerdo	13	35,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	5	13,5%
Totalmente en desacuerdo	11	29,7%
Totales	37	100%

Fuente: Jiménez, J. (2013)

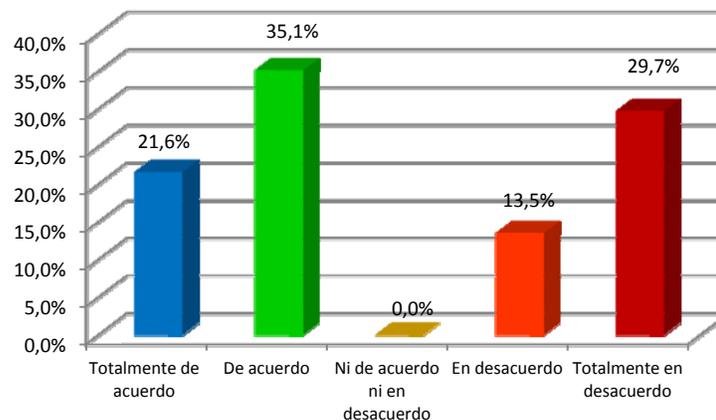


Gráfico 29. Capacidad para ser organizativo

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Análisis: De las percepciones de las personas incluidas en la muestra se puede determinar que la mayoría opina que el gerente regional demuestra ser organizativo y tiene capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de la organización. En este sentido, un importante 56,7% se manifestó a favor (35,1% de acuerdo y 21,6% totalmente de acuerdo); sin embargo, un 29,7% estuvo totalmente en desacuerdo y 13,5% en desacuerdo, para un total de desaprobación del 43,2%.

Análisis de los resultados de la encuesta

Mediante este análisis se establece una relación entre la situación detectada en el instrumento, respecto a la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado y mejorar así el desempeño de las organizaciones, y la incidencia de estos resultados sobre un plan de formación gerencial (Ver Cuadro 4).

Cuadro 4: Análisis de las percepciones que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado.

Dimensión I. Habilidades de Dirección		
Nro.	Categoría	Resultados
1	Dirección participativa que permite el logro de los objetivos de la empresa.	Se evidencia un bajo nivel de aceptación respecto a la existencia de un estilo de gerencia que contribuya con la cohesión del grupo de trabajo y la creación de condiciones que faciliten la comunicación y las relaciones entre los diversos miembros.
2	Inclusión del equipo y colaboradores en el proceso de planeación de las actividades.	No hay un alto nivel de percepción positiva en cuanto a la participación regular de los equipos de trabajo en los procesos de delimitación de objetivos y toma de decisiones.
3	Habilidades en la gestión del talento humano del personal bajo su responsabilidad.	Los resultados indican que para la formación de un gerente es necesario comprender el comportamiento humano de su equipo y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo eficiente y motivada al logro de las metas comunes y el desarrollo continuo a nivel personal y organizacional.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 4: Análisis de las percepciones que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado (Cont.).

Nro.	Categoría	Resultados
4	Uso de las herramientas de planeación estratégica para coordinar los recursos y el personal responsable del logro de las metas.	Se infiere poco uso de la gerencia de ventas de estas empresas de las herramientas de planeación estratégica. Al respecto, es relevante destacar que para el logro de la comprensión e identificación de de la misión y los valores generales de la organización, el gerente ha de asegurarse que las acciones propias y de quienes dirige estén alineadas, lo cual exige entender al líder de área, lo que significa conocer el sector en que se trabaja, el momento en que los cambios generen amenazas y oportunidades significativas.
Dimensión II. Servicio al Cliente		
Nro.	Categoría	Resultados
5	Capacidad para anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes.	Los resultados obtenidos indican que deben afianzarse las competencias de los gerentes, orientadas a la gestión del servicio al cliente, para obtener un valor agregado en el negocio más allá de las características o valores de los productos comercializados por las empresas.
6	Fijación de prioridades de trabajo basadas en las necesidades del cliente.	Es necesario reforzar las habilidades y prioridades del gerente de forma tal que considere como uno de sus criterios fundamentales la satisfacción de las expectativas de sus clientes externos.
7	Solicitud de retroalimentación por parte del cliente.	El gerente regional no solicita en forma constante retroalimentación del cliente, lo que disminuye su nivel de conocimiento respecto a las necesidades y expectativas de los clientes y evidencia poca proactividad en la gestión de servicio al cliente

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 4: Análisis de las percepciones que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado. (Cont.)

Nro.	Categoría	Resultados
8	Creación de estrategias para incrementar continuamente la satisfacción de los clientes.	En líneas generales, es necesario reforzar las competencias de los gerentes, ya que la gerencia orientada al servicio es un concepto transformacional, que requiere de una gerencia visible en la cual el gerente es el facilitador, el cual debe motivar al cumplimiento de la misión del negocio y especificar las estrategias necesarias para que la calidad del servicio sea la clave de la operación del negocio.
Dimensión III. Efectividad personal		
Nro.	Categoría	Resultados
9	Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros miembros del equipo.	De acuerdo con los resultados obtenidos, es importante incluir herramientas que contribuyan a aprender a coordinar acciones con otros de forma sana y armónica y mejorar la comunicación interpersonal.
10	Comprensión los puntos de vista de otros miembros del equipo (empatía).	Se evidencia la necesidad de alinear los esfuerzos de un programa de formación en este sentido, ya que el atender y comprender la perspectivas de los demás es una habilidad que constituye el punto de partida de la comunicación interpersonal efectiva.
11	Promoción de un ambiente de trabajo motivador.	La mayoría de los consultados se orienta hacia el hecho de que el gerente no promueve un ambiente de trabajo motivador, es por ello que es tan importante que los gerentes expliquen claramente de qué forma cada persona del equipo agrega valor al panorama total.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 4: Análisis de las percepciones que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado. (Cont.)

Nro.	Categoría	Resultados
12	Proactividad en el conocimiento que tienen las personas bajo su supervisión.	Las habilidades detectadas indican que este es un elemento esencial para lograr el cambio, ya que el conocimiento en la organización es un conjunto colectivo de saber y saber hacer. Gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo, lo cual implica planificar y controlar e implica adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos.
13	Capacidad para aprender continuamente de la experiencia.	Al igual que en el ítem anterior, se detecta que los gerentes dominan esta competencia. De esta forma, cuando el funcionamiento de la empresa está basado en las competencias individuales, el conocimiento total de la organización es la suma de los conocimientos y las experiencias individuales. Sin embargo, cuando la organización funciona sobre la base de equipos integrados, su conocimiento total es significativamente superior, debido al enriquecimiento producido por los intercambios, la creatividad y el efecto de sinergia.
Dimensión IV. Toma de decisiones		
Nro.	Categoría	Resultados
14	Toma de decisiones sensatas, oportunas y efectivas.	Se evidencia aprobación en el grupo respecto a la toma de decisiones de sus gerentes, lo cual es positivo para el ámbito descrito, ya que si las decisiones inician el proceso gerencial y mueven el trabajo en las organizaciones, su ausencia o postergación pueden afectar su efectividad e impacto en el entorno.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 4: Análisis de las percepciones que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado. (Cont.)

Nro.	Categoría	Resultados
15	Uso de hechos y datos estadísticos para justificar la toma de decisiones.	Se infiere que la actualidad los gerentes no recurren a hechos y datos estadísticos para justificar la toma de decisiones. Es relevante un cambio de actitud al respecto, ya que uno de los principales problemas gerenciales radica en que las decisiones se toman en el presente, pero sus resultados se constatan en el futuro, que muchas veces se caracteriza por los cambios acelerados y la incertidumbre.
16	Comunicación oportuna de las decisiones	Se detectan fallas en las habilidades de comunicación de las decisiones, lo que genera una oportunidad de mejoramiento ya que un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas.
Dimensión V. Trabajo en equipo		
Nro.	Categoría	Resultados
17	Procura de la satisfacción personal del éxito del equipo.	El gerente regional no orienta sus esfuerzos hacia el logro de la satisfacción personal del éxito del equipo; en este sentido, Construir la cohesión interna requiere de conocimientos y recursos técnicos de lo que se conoce como una ingeniería grupal. Así, no basta la buena voluntad y la inquietud de todos los miembros de un grupo por trabajar en equipo. Debe ser un proceso largo, planificado, que se va desarrollando con el tiempo.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 4: Análisis de las percepciones que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado. (Cont.)

Nro.	Categoría	Resultados
18	Adaptación a las necesidades del equipo.	Hay muchos métodos que se pueden usar para que un líder entienda las necesidades de los individuos, de la organización y del entorno en el que se desenvuelve. Sin embargo, la idea principal detrás de todo es que el líder planifique la mejor manera de solicitar retroalimentación, y hacer esta actividad algo normal en la vida diaria de la organización.
19	Construye relaciones fuertes con los miembros del equipo.	Se detecta una oportunidad de mejora en esta competencia gerencial, ya que es necesario crear un fuerte equipo bien organizado y fomentar un ambiente de cooperación para llevar a cabo proyectos complejos y críticos.
20	Manejo el trabajo en equipo en forma efectiva.	La opinión general es que el gerente regional de ventas de la empresa en la cual trabaja no maneja el trabajo en equipo en forma efectiva. Esta efectividad se debe demostrar mediante el compromiso con el equipo, tomar decisiones con objetividad y disciplina, pensar de forma inteligente y rigurosa, y la capacidad de apoyar las ideas de otros miembros.
21	Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas.	Igualmente, se evidencia la necesidad de mejora en esta competencia, Por lo que es absolutamente necesario mantener una búsqueda permanentemente incentivada para fomentar la habilidad creativa de los trabajadores, con el fin de cambiar, modificar y mejorar los procesos y/o métodos empleados hasta ahora.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 4: Análisis de las percepciones que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado. (Cont.)

Dimensión VI. Desarrollo del personal		
Nro.	Categoría	Resultados
22	El gerente regional evalúa las necesidades de desarrollo de los miembros del equipo de trabajo.	El gerente regional no evalúa las necesidades de desarrollo de los miembros del equipo de trabajo. Esta es una de las ideas más difícil de implementar, ya que el capital intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión de conocimiento.
23	El gerente regional identifica las trayectorias adecuadas para desarrollar un plan de carrera de cada miembro del equipo.	No se están identificando los planes de carrera, lo cual es una debilidad de la gestión actual, ya que mediante esta herramienta se fomenta la formación del personal en áreas clave, se garantiza la rotación, la promoción del personal y la a cobertura de la organización del puesto.
24	El gerente regional procura entrenar y asesorar al personal para su mejoramiento continuo.	Se evidencia habilidades para mantener al personal entrenado, lo cual es favorable en cuanto el entrenamiento proporcionar al trabajador una preparación que ayude a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
Dimensión VII. Liderazgo		
Nro.	Categoría	Resultados
25	El gerente regional demuestra capacidad para influir y cambiar la conducta de otros miembros del equipo.	La percepción general es que el gerente regional no demuestra capacidad para influir y cambiar la conducta de otros miembros del equipo, lo cual es una competencia que se debe desarrollar en un plan de formación gerencial.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 4: Análisis de las percepciones que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado. (Cont.)

Nro.	Categoría	Resultados
26	El gerente regional demuestra destreza en el manejo de grupos.	La opinión de la mayoría es que el gerente demuestra destreza en el manejo de grupos, es hábil en su capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
27	El gerente regional ejerce su autoridad de forma efectiva.	Igualmente se detectan debilidades en el manejo de esta competencia, muestra preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
28	Distribuye las responsabilidades en forma equitativa.	Los gerentes del sector estudiado son hábiles en la distribución de responsabilidades, lo cual es relevante ya que el reparto equitativo de responsabilidades es un componente integral del establecimiento de relaciones de justicia arraigada en las relaciones en el que se basa el bienestar y el desarrollo de los individuos y la organización en sí.
29	Demuestra ser organizativo, tiene capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de la organización.	El gerente regional demuestra ser organizativo y tiene capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de la organización, situación que puede ser aprovechada como fortaleza al momento de proponer un plan de formación gerencial dentro del sector farmacéutico.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE SISTEMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INTEGRAL PARA GERENTES REGIONALES DE VENTAS DE LAS EMPRESAS FARMACÉUTICAS DE LOS ESTADOS ARAGUA Y CARABOBO

Presentación de la Propuesta

Una vez definida y tipificada las necesidades de capacitación del personal al cual va dirigido el estudio, se puede definir entonces un sistema de desarrollo integral como el conjunto de competencias, que integra los comportamientos interrelacionados que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales, a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. De esta forma, se puede decir que un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados.

La propuesta consiste en un modelo para la gestión del desarrollo gerencial para las empresas del sector farmacéutico de los estados Aragua y Carabobo, que permita a estas organizaciones posibilidades significativas para lograr ser competitivas. En particular, resulta un enfoque de directa aplicación y utilidad a una de las líneas de acción prioritaria de los planes y procesos de reforma y modernización de la gerencia media, para que dichas posibilidades se actualicen y produzcan resultados verdaderamente positivos, para lo cual se hace necesario procesos de introspección y diagnóstico organizativo capaces de contextualizarlos debidamente, lo que requiere un impulso innovador y una voluntad cierta de invertir en recursos humanos.

De esta forma, se puede decir que la innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual de las organizaciones, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones; con el modelo de formación gerencial se espera cumplir este objetivo dentro de la Gerencia.

Del mismo modo, se propone lograr la verdadera consolidación de las gerencias regionales no depende solamente de que existan gerentes competentes, sino que será necesario elegirlos mediante mecanismos que evalúen competencias, y no simplemente lealtades políticas o personales, facilitarles un ámbito de delegación o discrecionalidad directiva en el que puedan crear valor, construir un adecuado conjunto de herramientas de control basado en resultados y poner en práctica un sistemas de incentivos capaces de estimular y motivar el ejercicio de las gerencias de ventas y su equipo.

Misión de la Propuesta

El modelo desarrollado pretende brindar una propuesta teórica mediante un enfoque cualitativo que permita promover el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales en los niveles medios para alcanzar nuevos estándares de calidad y competitividad en las empresas del sector farmacéutico de los estados Aragua y Carabobo.

Visión de la Propuesta

El modelo propuesto servirá para la creación de estrategias gerenciales del nivel medio que permitan complementar las políticas aplicadas a niveles de perfiles de carrera como primer eslabón logrado en la aplicación del

modelo de desarrollo gerencial hacia la búsqueda de la competitividad organizacional requerida en los actuales momentos, que permitan lograr las condiciones necesarias en la búsqueda de la capacidad de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno.

Beneficiarios

En cuanto a las ventajas para el personal gerencial, en primer lugar está el reconocimiento de las competencias y habilidades adquiridas durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de formación gerencial apuntan a darle a la capacitación y entrenamiento, el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador en posición gerencial que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en las funciones de la organización. En el primer caso, los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos organizacionales.

Asimismo, el trabajador que pertenece a una organización que tenga un buen sistema de formación gerencial, gozará del privilegio de ser catalogado con el solo hecho de pertenecer a esta. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias y habilidades de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales, aplicados en diferentes contextos. En

este sentido, la formación y certificación de habilidades gerenciales incrementa las posibilidades de oferta laboral.

Además, la formación de los gerentes regionales tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de los planes de formación requeridos. En el mismo instrumento de recolección de datos se detectó que muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula de ser repetitivos e inadaptables a la realidad de cada empresa, que sólo logran dar cuenta de recursos en tiempo y dinero, mas no significan mayor avance para los trabajadores.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, orientado a promover el mejoramiento continuo en el desempeño de estos profesionales.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias gerenciales a ser incluidas en el modelo de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Definir las fases de aplicación del un modelo de formación para el desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Elaborar un plan de acción para la implementación del sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Estudio de Factibilidad

En el estudio de factibilidad del proyecto, se hace mención de los recursos de tipo humanos, materiales, técnicos y financieros con los que se disponen o se necesitan para el cumplimiento de los objetivos tácticos planteados en la propuesta estratégica, además de la operatividad de dichos recursos. Este estudio de factibilidad es una característica especial de las investigaciones enmarcadas bajo la modalidad de proyectos factibles o especiales, tomando en cuenta que con estos se busca dar soluciones viables a problemas que responden a necesidades organizacionales, sociales y culturales.

Operacional

La propuesta del modelo de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo se considera factible desde el punto de vista operacional y técnico, ya que por una parte, propone mejoras en el uso actual de los recursos humanos en posiciones de liderazgo de las empresas. Además, existe la disponibilidad de tecnología que satisfaga las necesidades y el interés en desarrollar las herramientas necesarias. Además, el personal directivo y de Recursos Humanos de las empresas disponen de los conocimientos y habilidades en el

manejo de formación de personal para el desarrollo e implantación del proyecto, tal como fue evidenciado en el instrumento de recolección de datos. Los recursos adicionales necesarios para el desarrollo del proyecto aparecen reflejados en la Tabla 31, especificando que los recursos indicados son por empresa.

Así, cuando los pasos del modelo estén documentados y ejecutados, se llegará a la innovación, ya que con todo este proceso se habrán identificado brechas, minimizado errores y desperdicios. Para ello, se propone establecer grupos de expertos o grupos de trabajo donde se generen ideas sobre el mejoramiento de los procesos y el servicio, donde se investigue sobre tendencias y prácticas en otras empresas de la misma línea y establecer así precedentes para mejorar la forma de realizar las tareas dentro de la Gerencia, con participación activa de los líderes y alineados a la cultura organizacional.

Tabla 31. Factibilidad Operativa de la Propuesta

Descripción	Cantidad
Programa Microsoft Project © para el seguimiento y control de la propuesta. cronogramas de trabajo	1
Material de papelería (papel, bolígrafos, libretas, carpetas, marcadores)	-
Pizarra acrílica para dinámica de reuniones	1

Fuente: Jiménez, J. (2013).

Económica y Financiera

Una de las misiones de esta investigación es probar que el modelo propuesto de desarrollo gerencial genera un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en el área sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las decisiones de

los empleados. Por ello, al evaluar los recursos disponibles en la empresa, se puede garantizar la factibilidad económica y financiera del plan de mejoras, ya que no se requiere realizar una mayor inversión inicial para implementar las mejoras, pues las actividades incluidas responden más a un replanteamiento del funcionamiento actual de las empresas que a un plan de inversión para generar cambios. Sin embargo, los recursos adicionales que cada empresa necesita para el desarrollo del proyecto aparecen reflejados en la Tabla 32.

Tabla 32. Factibilidad Económica de la Propuesta

Cargo	Costo en Bs.
Compra de Programa Microsoft Project ©	200,00
Material de papelería y consumibles	1.800,00
Entrenamiento al personal (certificados y refrigerios) en taller interno de dieciséis horas dictado por el Gerente de Recursos Humanos	4.000,00
Pizarra acrílica para dinámica de reuniones	800,00
Total	6.800,00

Fuente: Jiménez, J. (2013).

Recursos Humanos

La propuesta es factible desde el punto de vista operativo, si se considera que en las farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo existe el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, existen usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto o plan de formación gerencial operacional desarrollado. Además, se cuenta con el apoyo de las gerencias de Recursos Humanos y Ventas, así como los directivos de las empresas para llevar a cabo la propuesta, ya que nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que

a la dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización.

Uno de los aspectos esenciales de esta investigación es implementar nuevos espacios de trabajo e investigación para los empleados del área, ya que para estos, según las evidencias arrojadas por las encuestas, es un tema crítico y vital para el desarrollo de la innovación. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

Desarrollo de la Propuesta

Etapas 1. Identificación de las competencias gerenciales a ser incluidas en el modelo de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas.

Hay que reconocer que el trabajo diario de los gerentes y las relaciones interpersonales con el personal se convierten en un aprendizaje continuo, en una experiencia enriquecedora. Sin embargo, la formación gerencial es mucho más que eso. El gerente debe intercambiar conocimientos e ideas con sus empleados, debe establecer un esquema de continua comunicación y colaboración con los individuos que lo rodean.

Por ello, un modelo de formación gerencial es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar el conocimiento existente en las organizaciones, es por ello que los líderes de la Gerencia deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos. Las competencias gerenciales que serán consideradas por su alta incidencia en la gestión administrativa, y en los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos, son descritas en el cuadro Nro. 5.

Cuadro 5
Competencias Gerenciales consideradas en el Modelo

Competenciales Gerenciales	Dimensiones
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Formal. • Informal. • Habilidades de negociación.
Planeación y Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación, análisis de información y resolución de problemas. • Planeación y organización de proyectos. • Administración del tiempo. • Presupuestos y administración financiera.
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de equipos. • Creación de un entorno de apoyo. • Manejo de las dinámicas de grupo.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la organización. • Herramientas de planeación estratégica. • Adaptación de acciones estratégicas al ámbito comercial.
Manejo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y comportamiento ético • Dinamismo y capacidad de resistencia • Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal • Conocimiento de sí mismo y del equipo de trabajo.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Etapa II. Descripción de las Competencias Gerenciales identificadas para el modelo de formación gerencial

Competencia I. Comunicación. Debido a que es la administración el área que conduce a que otras personas realicen sus labores, la competencia en la comunicación es la capacidad de transmitir e intercambiar información para entenderse con los demás, lo cual resulta esencial para el desempeño eficaz. La comunicación es un acto de transmisión de premisas decisivas, y que además también permite transmitir ideas, sentimientos o valores, entre individuos y grupos, y comprende tres dimensiones, la comunicación formal, informal y la negociación (Ver Cuadro 6).

Cuadro 6. Dimensiones de la Comunicación en el Modelo

Dimensión	Descripción	Elementos
Comunicación Formal	La comunicación es formal cuando se relaciona con la organización, para lo cual se han elaborado canales formales para que la organización este funcionando.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación escrita (memorándums y cartas). - Actas e informes. - Manuales. - Procedimientos. - Cursos de documentos o expedientes.
Comunicación Informal	Flujo de información que expresa la tendencia humana a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo del anonimato y le permiten desarrollar percepciones sobre su rol y el de su equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación cara a cara - Boletines empresariales. - Anuncios sobre la responsabilidad social de la empresa. - Citaciones por desempeño sobresaliente

Fuente: Jiménez, J. (2013)

**Cuadro 6. Dimensiones de la Comunicación en el Modelo
(Continuación)**

Dimensión	Descripción	Elementos
<p>Habilidades de Negociación</p>	<p>Esta dimensión exige algunas habilidades que conforman la competencia en esta dimensión, como son entre otras, voluntad o búsqueda de acuerdo, pues la negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo o una solución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso simple: es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos. - Concesiones mutuas: Solución superior al compromiso. Búsqueda de equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere creatividad por parte de los negociadores. - Adjudicaciones de contrapartidas: Se crean nuevos elementos, ampliando el objeto inicial de la negociación. - Creación de nuevas alternativas: El antiguo problema se transforma en uno más adecuado para ofrecer una solución.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Competencia II. Planeación y Administración: Cuando se habla de las principales funciones de un gerente, es inevitable vincularlo funciones de planeación y de administración, pues entonces, hablar de estos dos aspectos como competencias debe determinar conocer sobre ellos y de forma eficiente. La planeación consiste en identificar el curso concreto de las acciones que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de

tiempos y números necesarios para su realización. Con la planeación el gerente se aventaja a través de los siguientes aspectos los cuales dimensionan estas competencias, los cuales se detallan en el Cuadro 7:

Cuadro 7. Habilidades a desarrollar en las Competencias de Planeación y Administración.

Habilidades a desarrollar
1. Contribuir al logro de las actividades en forma ordenada y con un propósito.
2. Señalar la necesidad de cambios futuros, pues ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar los nuevos campos futuros para una posible participación en ellos, capacitando al gerente se tenderá a dejar que las cosas sigan su curso y a ver las cosas como podrían ser.
3. Responder a preguntas hipotéticas, esto permite al gerente ver entre una complejidad de variables que afecten a la acción que decide emprender.
4. Proporcionar una base para el control, paralelo a la planeación está el control, el cual se ejecuta para verificar que la planeación esté produciendo los resultados que se buscan.
5. Fomenta el logro, el hecho de poner los pensamientos por escrito y formular un plan le proporciona al planeador la orientación y el impulso para el logro.
6. Obliga a la visualización de un todo, la forma de abarcar un todo es valiosa pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia y a obtener una comprensión más plena de cada actividad, así como a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus actuaciones administrativas.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Competencia III. Trabajo en equipo. Muchas de las organizaciones modernas actualmente se valen del trabajo en equipo para elevar su calidad, productividad y lograr el cumplimiento eficaz de sus metas, ya que en equipo se logran mejores resultados cuando los trabajos a realizar requieren de varias habilidades y experiencias. La idea entonces, es aprovechar el talento humano, partiendo de la creación de equipos flexibles que puedan responder rápidamente ante los cambios del entorno. En este sentido, realizar trabajos con grupos de personas cuya labor es interdependiente, exige que los gerentes para ser más eficaces cuenten con una serie de competencias en el trabajo en equipo, siendo las dimensiones, la planeación de los equipos, la creación de un entorno de apoyo y el manejo de las dinámicas del equipo (Ver Cuadro 8).

Cuadro 8. Dimensiones del Trabajo en Equipo en el Modelo

Dimensión	Descripción	Elementos
Planeación de equipos.	Esta consiste en formular los objetivos, definir las tareas que deben realizarse e identificar al personal necesario para el logro de estas labores	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de objetivos que motiven al equipo a su cumplimiento. - Creación de metas de desempeño medibles. - Escogencia adecuada los empleados que formarán el equipo. - Definir las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Cuadro 8. Dimensiones del Trabajo en Equipo en el Modelo (Cont.)

Dimensión	Descripción	Elementos
<p>Creación de un entorno de apoyo.</p>	<p>Es necesario para que el equipo pueda lograr el desempeño esperado, donde todos los integrantes deben tener las competencias necesarias para crear ese ambiente de respaldo. Crear este entorno significa preparar, asesorar y supervisar a los integrantes del equipo para mejorar su desempeño en el corto plazo y prepararlos para los próximos desafíos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un ambiente de apoyo, en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo eficaz en equipo. - Ayudar al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos. - Actuar como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.
<p>Manejo de las dinámicas de grupo.</p>	<p>Esta dinámica de equipo es la suma de intereses de sus integrantes que puede ser activada a través de estímulos y motivaciones para lograr mayor armonía y acercamiento en el equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las fortalezas y puntos frágiles de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto. - Hacer públicos los conflictos y las discrepancias, como estrategia para mejorar el desempeño. - Reconocimiento a los logros individuales y grupales.

Fuente: Jiménez, J. (2013)

Competencia IV. Estrategias. Para el logro del entendimiento de la misión de los valores generales de la organización el gerente a de asegurarse que las acciones propias y de quienes dirige estén alineadas, lo cual exige entender a la institución, lo que significa conocer el sector en que se trabaja, el momento en que los cambios generen amenazas y oportunidades significativas, así como también mantenerse informado sobre las acciones de otras instituciones, o direcciones competidoras o iguales y de los socios estratégicos.

Competencia V. Competencia en el manejo personal. Bajo el análisis detallado de las funciones del gerente, es imprescindible que este contemple normas personales claras, bases para mantener el sentido de integridad y la conducta ética. Esto significa, tener la disposición de aceptar los errores, y de aceptar la responsabilidad por las acciones propias. De esta forma, el gerente exige, buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr los objetivos, para ello, es necesario el trabajo duro, constante a fin de que las cosas se concreten. Perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos. Por esto, todo gerente productivo, debe encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y las personales, de tal manera que no descuido ningún aspecto de la vida, y le de valor a la vida privada de quienes lo rodean. Esto permitirá una salud física y mental, buscando alternativas para dejar salir la frustración y reducir la tensión. Esto se reduce a la evaluación y al establecimiento de objetivos personales en relación con la vida y el trabajo.

Finalmente, para el logro de todas las competencias anteriores, supone que el gerente debe emplear las fortalezas para obtener ventajas y buscar mejorar o compensar los puntos débiles, analizar, aprender de las experiencias laborales y de la vida, para lo cual se elabora la siguiente etapa de la propuesta

Etapa III. Fases de aplicación de un modelo de formación para el desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Para la aplicación práctica de este modelo, se definieron cuatro fases: captura, socialización, exteriorización y asociación (Ver Cuadro 9):

Cuadro 9. Fases de Aplicación del Modelo de Gestión de Competencias y Conocimiento.

Fase	Descripción	Actividades
Interiorización o captura	Esta fase consistirá en clasificar el conocimiento y la información que poseen los empleados de la Gerencia, con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el proceso de formación gerencial. - Documentar el proceso. - Conocer la gestión del empleado con respecto al proceso. - Identificar las buenas prácticas. - Clasificar la información recopilada.
Socialización	En esta fase se profundizará en conceptos como mentor o líder, comunidades de práctica, trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información. - Capacitación en liderazgo y competencias - Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado.

Fuente: Jiménez, J.

Cuadro 9. Fases de Aplicación del Modelo de Gestión de Competencias y Conocimiento (Cont.).

Fase	Descripción	Actividades
Exteriorización	<p>En esta fase el conocimiento no solo se transfiere sino que se construyen nuevas ideas y se transforman por medio de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupos de expertos, profesionales del conocimiento, entre otros, estimulando a los empleados por medio de incentivos y reconocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración: se evaluará el tipo de conocimiento que poseen cada uno de los gerentes y cual es adecuado para la transformación de los procesos. - Ideas: se clasificarán y codificarán las ideas escogidas - Innovación: aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas. - Evaluación y propuestas: se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.
Socialización	<p>Aquí el conocimiento ya está explicitado, puede documentarse, compartirse y disponerse a toda la Gerencia y al Grupo en general; se puede crear un manual, un espacio en la Intranet y en general una base de datos donde se documenten todas las experiencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de las nuevas ideas. - Publicación de la información generada - Sensibilización al resto del Grupo sobre la Gestión del - Conocimiento para el Desarrollo Gerencial.

Fuente: Jiménez, J.

Etapa IV. Desarrollo del plan de acción para la implementación del sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

En el Gráfico 30 se muestra una representación de cada una de las etapas y actividades necesarias para cumplir con un plan de acción para la implementación del sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

A su vez, con el modelo de gestión de formación gerencial propuesto se generará un conjunto de documentos que servirá de gestión e investigación sobre los procesos del área comercial, donde se oriente el registro, las buenas y malas prácticas, las experiencias, las sugerencias, el funcionamiento y sobre todo la creación o mejoramiento que aporten los empleados para los mismos, y que sirva como base de las futuras situaciones en las que se tomen decisiones que involucren cambios en los procesos. Las actividades son las siguientes:

Diseño del plan general del programa. Después de haber analizado los resultados del instrumento de recolección de información aplicado en las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, se plantea en esta etapa el plan general del programa de formación empresarial para los jefes y empleados, concluyendo en la necesidad de implementar este modelo para incrementar las habilidades del personal directivo a nivel regional. En esta etapa se plantean los objetivos, las estrategias y competencias (descritas en la etapa I) que serán utilizadas para el desarrollo y aplicación del programa de coaching empresarial, ya que utilizando este modelo

puedan lograr un desempeño eficiente e incrementar la calidad de su recurso humano.

Aplicación del programa de desarrollo gerencial. Esta actividad consiste en la especificación de las labores que se deben llevar a cabo para cumplir cada uno de los planes propuestos. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual. Es importante en esta etapa sensibilizar a los empleados y líderes sobre la importancia del modelo de formación gerencial de manera que trabajen en equipo para lograr el mejoramiento continuo y la innovación en los procesos.

Evaluación y control de resultados del programa. La evaluación mide el progreso logrado en la consecución de los objetivos establecidos para las actividades y/o las metas para el programa más amplio; en todo caso, para lograr una medición del impacto de una actividad se necesita una referencia previa que permita realizar comparaciones con las mediciones posteriores. Para la evaluación y control de resultados del programa de formación gerencial para las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Implementación del programa. En esta etapa se debe comunicar las actividades que se deben llevar a cabo en las empresas para facilitar la implementación del programa; asignar responsabilidades respecto a la implementación del programa de formación empresarial en las unidades comerciales; programar y calcular los recursos necesarios para la implementación del modelo, los cuales serán el soporte financiero y de factibilidad del mismo y mantener los programas de capacitación para el personal identificados durante las entrevistas a los gerentes de venta regionales.

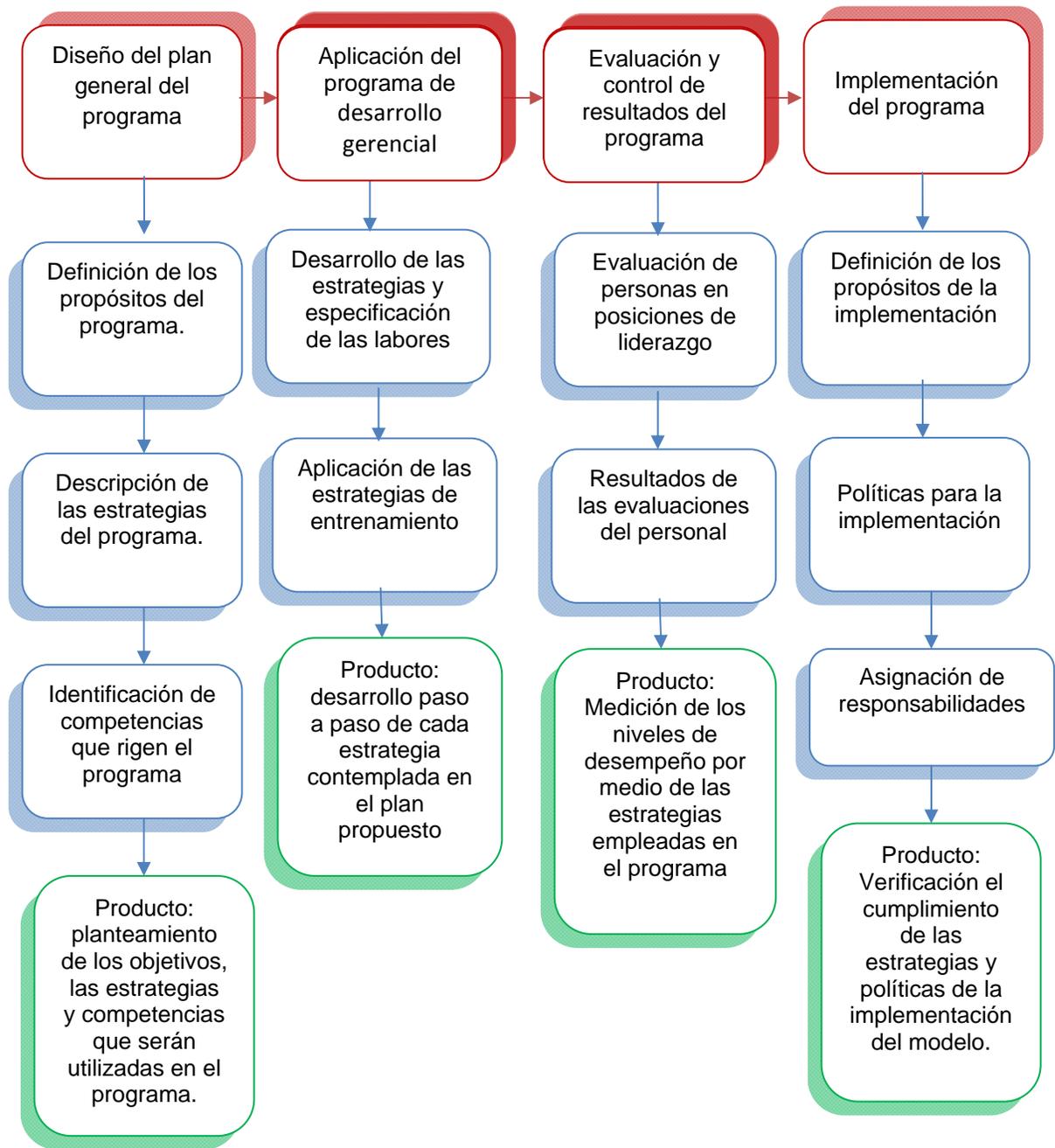


Gráfico 30. Plan de acción para la implementación del sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.

Fuente: Jiménez, J. (2013).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el mundo han surgido cambios de carácter político, socioeconómico y cultural, los cuales han afectado directamente las relaciones de las organizaciones con su entorno. Frente a este gran reto, el gerente debe estar en condiciones de responder a estos cambios, ejerciendo como un gerente capacitado, bien informado acerca del contexto donde se desenvuelve, consciente de su rol en la organización, administrando los recursos con eficiencia y logrando la excelencia en los productos o servicios de la organización donde labora. En este sentido, los programas de formación están ayudando a las organizaciones a tomar un enfoque más integrado y coordinado cuando se diseñan mejoras en los sistemas de gestión de recursos humanos.

En vista de ello, el presente estudio tuvo como finalidad proponer un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, para lo cual se propusieron tres objetivos específicos, de los cuales, una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos y elaborada la propuesta, se extraen las siguientes conclusiones:

El primero de los objetivos específicos consistió en diagnosticar la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo; es decir, la definición de las características que tienen las estrategias aplicadas para desarrollar profesionalmente al equipo gerencial del sector comercial estudiado. Para ello se elaboró una entrevista dirigida a los gerentes

regionales de venta, de lo cual se obtuvo lo siguiente: en la actualidad existen planes de formación gerencial con diferentes grados de alcance, afianzados mayormente hacia las estrategias de ventas y el liderazgo, que se han visto afectados por la reducción de gastos. Asimismo, el elemento común de los programas de formación aplicados en la actualidad es el liderazgo y el conocimiento de la cultura organizacional de la empresa. Otros tópicos incluidos son la toma de decisión, la participación del equipo y el logro de metas financieras.

Sin embargo, aunque algunas respuestas indican que los programas han sido efectivos en la creación de herramientas para alinear los recursos humanos con la estrategia de la empresa y se ha logrado una mayor integración del equipo, se evidenció en otros casos que no han sido totalmente efectivos, el personal muestra apatía y consideran que los programas de otras empresas tienen mayor alcance. Del mismo modo, la evaluación de las debilidades del proceso actual indica que los programas actuales no son totalmente adaptables a las realidades y características de la empresa y del sector farmacéutico nacional. En la misma orientación, se manifiesta que no proveen herramientas para entender los principales procesos de la organización, lo que incide en una deficiente integración del personal.

Luego, se procedió a identificar la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado y mejorar así el desempeño de las organizaciones. En este sentido, se obtuvo que no hay un alto nivel de percepción positiva en cuanto a la participación regular de los equipos de trabajo en los procesos de delimitación de objetivos y toma de decisiones, y se evidencia que es necesario reforzar las habilidades y prioridades del

gerente de forma tal que considere como uno de sus criterios fundamentales la satisfacción de las expectativas de sus clientes externos.

Por otra parte, la mayoría de los consultados se orienta hacia el hecho de que el gerente no promueve un ambiente de trabajo motivador, es por ello que es tan importante que los gerentes expliquen claramente de qué forma cada persona del equipo agrega valor al panorama total. Además, se detectan fallas en las habilidades de comunicación de las decisiones, lo que genera una oportunidad de mejoramiento ya que un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas. La opinión general es que el gerente regional de ventas de la empresa en la cual trabaja no maneja el trabajo en equipo en forma efectiva. Esta efectividad se debe demostrar mediante el compromiso con el equipo, tomar decisiones con objetividad y disciplina, pensar de forma inteligente y rigurosa, y la capacidad de apoyar las ideas de otros miembros.

Finalmente, se diseñó un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, orientado a promover el mejoramiento continuo en el desempeño de estos profesionales. Para tal fin, la propuesta constituye un modelo para la gestión del desarrollo gerencial para las empresas del sector farmacéutico en el área delimitada en el estudio, que permita a estas organizaciones posibilidades significativas para lograr ser competitivas.

En particular, resulta un enfoque de directa aplicación y utilidad a una de las líneas de acción prioritaria de los planes y procesos de reforma y modernización de la gerencia media, para que dichas posibilidades se actualicen y produzcan resultados verdaderamente positivos, para lo cual se

hace necesario procesos de introspección y diagnóstico organizativo capaces de contextualizarlos debidamente. En líneas generales, a través el presente modelo los conceptos de eficiencia y eficacia son considerados la base fundamental para el logro de la competitividad tan necesaria para el funcionamiento del sector farmacéutico, sobre todo si se toma en cuenta la exigencia a nivel mundial de lograr mejores resultados que se encaminen a la búsqueda del bienestar de las sociedades.

Recomendaciones

Fomentar el modelo propuesto de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, para que se convierta en un proceso más del día a día dentro del área para poder contribuir y ser protagonistas del conocimiento que posee el equipo de trabajo, que es único pero transferible a todo el sector a nivel nacional. Del mismo modo, construir cultura y aprendizaje por medio de las habilidades y experiencias con las que se cuenta a través del conocimiento que posee el área, los líderes deben fomentar un recurso que ya se tiene y que no necesita adquirirse, solo capturarse, transformarse y compartirse.

Desarrollar modelos de formación basados en competencias dentro del sector farmacéutico. No se puede negar que hoy se considera que lo verdaderamente relevante son las competencias de las personas que conforman la organización, lo que son capaces de hacer en cada momento. De esta forma, las empresas han llegado a establecer sistemas de gestión que facilitan el que los conocimientos que tienen los empleados se puedan poner en común, de forma que las distintas actividades que llevan a cabo, se apoyen en la experiencia de sus colegas.

Por otra parte, la evaluación de las habilidades gerenciales deben ser efectuadas tomando en consideración aspectos intrínsecos como es la comunicación, la capacidad de establecer planes de índole estratégico y táctico, la disposición de trabajar en equipo y el conocimiento del sector; además de considerar aspectos exógenos como lo es la competitividad, el mercado, la situación social y política del país, así como de elementos que van más allá del orden interno como lo es la globalización, que cada vez exige no solamente recurso humano competitivo, sino organizaciones altamente sofisticadas que permitan el desarrollo de un recurso humano capaz de enfrentar los retos que el mismo mercado impone.

LISTA DE REFERENCIAS

- Agut Nieto, S. (1997). **Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación.** Trabajo de grado no publicado de la Universidad de Valencia, España.
- Arias, Fidias (2006). **El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica. Quinta Edición.** Episteme, Caracas, Venezuela.
- Balestrini, Miriam (2008). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles.** Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.
- Bittel, L. (2000). **Administración de Personal.** Editorial Thomson-Paraninfo, Ciudad de México.
- Chiavenato, Idalberto (1999). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.
- Chirinos, A. Colina M. y Rojas, Y. (2010). **Coaching gerencial como herramienta de gestión de la empresa Hydra-Lite ubicada en el municipio Valencia, Estado Carabobo,** Trabajo de Grado no publicado de la Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Correa, Mónica (2008). **Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín.** Trabajo de Grado no publicado de la Escuela Interamericana de Bibliotevología de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Delgado, Domingo (2005) **El aporte de la Gestión del Capital Humano con base en Competencias.** Artículo monográfico como parte del libro "Conocimiento para el Desarrollo" publicado por la Universidad Deusto, San Sebastián, España.
- Díaz, A. (2007). **Formación gerencial y desarrollo de la inteligencia emocional del líder generador del clima de organizacional caso: Rhodia Acetow Venezuela, C.A,** Trabajo de Grado no publicado del Área de Postgrado de FACES de la Universidad de Carabobo, Bárbula.

- Goleman, Daniel (1998). **La práctica de la inteligencia emocional**. Editorial Kairós, Barcelona, España.
- González, Roberto (2005). **Mejoramiento Continuo del desempeño**. Ediciones de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de La Habana, Cuba.
- Hellrieger D., Jackson, L. y Slocum, J. (2002). **Administración, un enfoque basado en Competencias**. Novena edición. Editorial Thomson, Ciudad de México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2005) **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México.
- Hurtado, Jacqueline. (2008). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación**. Sexta edición. Quirán Ediciones, Caracas.
- Kast, Freemont (1998). **Administración en las Organizaciones**. Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.
- Kilburg, R. (1996). **Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos (Coaching ejecutivo: desarrollo de la sabiduría gerencial en un mundo de caos)**. Publicaciones de la American Psychological Association, Washington, EE.UU.
- López, Nicodemo (2009). **Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para el sector universitario público basado en competitividad caso: U.C.L.A.** Trabajo de Ascenso de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- Maxwell, N. (1999). **Dirección y Organización de Empresas**. Editorial Thomson, Ciudad de México.
- Mintzberg, Henry. (2005). **Diseño de Organizaciones Eficientes**. Mc Graw-Hill de Management, Ciudad de México.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). **La organización creadora de conocimientos**. Editorial Oxford, Ciudad de México.
- Moyetones, E. (2007), realizó una investigación denominada **Estrategias para la formación de líderes preparados para los nuevos enfoques gerenciales en las empresas venezolanas del sector aluminio, División Extrusión**, Trabajo de Grado no publicado del el Área de Postgrado de FACES de la Universidad de Carabobo, Bárbula.

- Ortiz, E. y Ruiz, J. (2009). **Estrategias basadas en la teoría del coaching para el mejoramiento productivo de los empleados Caso: firma contable MBC y Asociados**, Trabajo de Grado no publicado del Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Perry, Z. y Skiffington, S. (2002). **Guía completa del coaching en el trabajo**. Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.
- Ramírez, Teodoro. (2005). **El proyecto de investigación: Investigación de campo** (4ta edición).Caracas.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración en un entorno global** McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Ciudad de México.
- Sabino, Carlos (2004). **El Proyecto de Investigación**. Ediciones Panapo, Caracas.
- Schein, Edgar (2008). **Cultura organizacional y liderazgo**. Jossey Bass Publishers, San Francisco, EE.UU.
- Shao, Lincoln (1996). **Estadística para las ciencias administrativas**. Ediciones McGraw Hill, Ciudad de México.
- Sisk, H.y Sverdlik, M. (1999). **Administración y gerencia de empresas**. Editorial South Western Publishing, Nueva York, EE. UU.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2007). **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa, Ciudad de México.
- Vargas, F. (2008). **La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad**, investigación de ascenso publicada en la revista de la Escuela de Comunicación Lingüística de la Universidad Nacional de Bogotá, Colombia.

ANEXOS

Anexo A. Operacionalización de las variables

Objetivo general: Proponer un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.				Técnica: Entrevista			
				Instrumentos: Entrevista personal			
				Fuente: Gerentes regionales de venta			
Objetivo específico	Categoría	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	
		Conceptual	Operacional				
Diagnosticar la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo	Gestión de programas de formación gerencial	Consiste en la definición de las características que tienen las estrategias aplicadas para desarrollar profesionalmente al equipo gerencial del sector comercial estudiado.	Eficacia de los programas realizados	Estratégica	Tipo de programas	1	
			Formación de competencias		Principales temas abarcados	2	
					Propósitos	3	
					Nivel de efectividad	4	
					Competencias	5	
			Mejoramiento continuo de las estrategias		Dominio de competencias	6	
					Posibilidades de mejoramiento	7	
					Fallas del proceso	Fortalezas del proceso	8
						Oportunidades de mejora	9
							10

Fuente: Jiménez, J. (2012)

Anexo A. Operacionalización de las variables (Cont.)

Objetivo general: Proponer un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo.				Técnica: Encuesta		
				Instrumentos: Cuestionario politómico		
				Fuente: Representantes de venta adscritos a la gerencia.		
Objetivo específico	Categoría	Definición		Dimensión	Indicador	Item
		Conceptual	Operacional			
Identificar la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado y mejorar así el desempeño de las organizaciones	Formación gerencial como estrategia para generar valor agregado	Consiste en la interpretación de los diversos factores que determinan la necesidad de formación profesional del recurso humano gerencial de la empresa que se puedan satisfacer mediante un programa.	Competencias Gerenciales	Descriptiva	Habilidades de dirección Servicio al Cliente Efectividad personal Toma de decisiones gerenciales Trabajo en equipo Desarrollo del personal Liderazgo	1,2,3,4 4,6,7,8 9,10,11,12,13 14,15,16 17,18,19,20,21 22,23,24 25,26,27,28,29.

Fuente: Jiménez, J. (2012)

Anexo B. Entrevista a los Gerentes Regionales de Ventas

Objetivo del Instrumento: Diagnosticar la situación actual en la gestión de programas de formación gerencial de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles programas de formación gerencial se han desarrollado en la organización?	
2	¿Cuáles son los principales temas abarcados por estos programas?	
3	¿Con qué fin las empresas suelen aplicar estos programas de formación?	
4	¿Son realmente efectivos, logran generar conocimiento aplicable en el gerente?	
5	Según su punto de vista, ¿Cuáles competencias deben dominar los gerentes de ventas de las empresas adheridas a la Cámara de la Industria Farmacéutica de los estados Aragua y Carabobo?	
6	¿En qué grado considera usted dominar esas competencias en la actualidad?	

**Anexo B. Entrevista a los Gerentes Regionales de Ventas
(Continuación)**

Ítem	Pregunta	Respuesta
7	¿Cuáles competencias considera que debe desarrollar como gerente de ventas de una de las empresas adheridas a la Cámara de la Industria Farmacéutica de los estados Aragua y Carabobo?	
8	¿Cuáles son las principales debilidades de los programas de formación gerencial aplicados por la empresa para la cual usted trabaja hasta el momento?	
9	¿Cuáles son las principales fortalezas de los programas de formación gerencial aplicados por la empresa para la cual usted trabaja hasta el momento?	
10	¿Cuáles son las principales sugerencias u oportunidades de mejoramiento de los programas de formación gerencial aplicados por la empresa para la cual usted trabaja hasta el momento?	



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Postgrado
Campus Bárbula



Anexo C. Instructivo del Cuestionario

Estimado Sr. /Sra.

Para el logro de los objetivos trazados en el trabajo de grado cuyo objetivo general consiste en proponer un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, es muy importante su colaboración. Para ello le solicitamos responda a las preguntas presentadas en este cuestionario. Marque en la casilla que considere apropiada según el enunciado de la pregunta, de acuerdo con la siguiente escala.

- 1: Totalmente de acuerdo
- 2: De Acuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: En desacuerdo
- 5: Totalmente en desacuerdo

Es de hacer notar que sus opiniones, las cuales serán manejadas en forma confidencial y anónima, son muy importantes, pues serán uno de los elementos que utilizarán los investigadores para plantear recomendaciones de mejora sobre la gestión de formación gerencial en su empresa.

Gracias de antemano.

Anexo D. Cuestionario

Objetivo: Identificar la percepción que el personal adscrito a la gerencia de ventas de las empresas tiene sobre la formación gerencial como estrategia para generar valor agregado y mejorar así el desempeño de las organizaciones.

Dimensión I. Habilidades de Dirección						
Nro.	Contenido del ítem	1	2	3	4	5
1	El gerente regional al cual usted reporta ejerce una dirección participativa que permite el logro de los objetivos de la empresa.					
2	El gerente regional involucra a su equipo y colaboradores en el proceso de planeación de las actividades que se deben llevar a cabo.					
3	El gerente muestra habilidades en la gestión del talento humano del personal bajo su responsabilidad.					
4	El gerente utiliza herramientas de planeación estratégica para coordinar los recursos y el personal responsable del logro de las metas.					
Dimensión II. Servicio al Cliente						
Nro.	Contenido del ítem	1	2	3	4	5
5	El gerente muestra capacidad para anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes.					

Anexo D. Cuestionario (Continuación)

Nro.	Contenido del ítem	1	2	3	4	5
6	Se establecen prioridades de trabajo basadas en las necesidades del cliente.					
7	El gerente regional solicita en forma constante retroalimentación del cliente.					
8	El gerente regional promueve la creación de estrategias para incrementar continuamente la satisfacción de los clientes.					
Dimensión III. Efectividad personal						
Nro.	Contenido del ítem	1	2	3	4	5
9	El gerente regional demuestra capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros miembros del equipo.					
10	El gerente regional comprende los puntos de vista de otros miembros del equipo.					
11	El gerente regional promueve un ambiente de trabajo motivador.					
12	El gerente regional se aprovecha de forma proactiva del conocimiento que tienen las personas bajo su supervisión.					
13	Demuestra capacidad para aprender continuamente de la experiencia.					

Anexo D. Cuestionario (Continuación)

Dimensión IV. Toma de decisiones						
Nro.	Contenido del ítem	1	2	3	4	5
14	El gerente regional toma decisiones sensatas, oportunas y efectivas.					
15	Se recurre a hechos y datos estadísticos para justificar la toma de decisiones por parte del gerente regional.					
16	Comunica oportunamente las decisiones tomadas al equipo de trabajo.					
Dimensión V. Trabajo en equipo						
Nro.	Contenido del ítem	1	2	3	4	5
17	El gerente regional trabaja para alcanzar satisfacción personal del éxito del equipo.					
18	Se adapta fácilmente a las necesidades del equipo.					
19	Construye relaciones fuertes con los miembros del equipo.					
20	El gerente regional maneja el trabajo en equipo en forma efectiva.					
21	Demuestra capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.					

Anexo D. Cuestionario (Continuación)

Dimensión VI. Desarrollo del personal						
Nro.	Contenido del ítem	1	2	3	4	5
22	El gerente regional evalúa las necesidades de desarrollo de los miembros del equipo de trabajo.					
23	El gerente regional identifica las trayectorias adecuadas para desarrollar un plan de carrera de cada miembro del equipo.					
24	El gerente regional procura entrenar y asesorar al personal para su mejoramiento continuo.					
Dimensión VII. Liderazgo						
Nro.	Contenido del ítem	1	2	3	4	5
25	El gerente regional demuestra capacidad para influir y cambiar la conducta de otros miembros del equipo.					
26	El gerente regional demuestra destreza en el manejo de grupos.					
27	El gerente regional ejerce su autoridad de forma efectiva.					
28	Distribuye las responsabilidades en forma equitativa.					
29	Demuestra ser organizativo, tiene capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de la organización.					

Anexo E. Cálculo del Instrumento de Recolección de Datos

No.	TDA	DA	NAND	ED	TED	Varianza
1	8	6	0	9	14	0,4669
2	11	8	0	5	13	0,0308
3	14	13	0	7	3	-0,7249
4	5	7	0	15	10	0,5087
5	12	8	0	14	3	-0,3216
6	9	5	0	10	13	0,4087
7	6	5	0	18	8	0,4061
8	7	6	4	8	12	0,6396
9	3	7	0	13	14	0,7249
10	9	11	0	5	12	0,0000
11	9	5	0	17	6	0,1513
12	14	16	0	6	1	-0,7760
13	16	15	0	4	2	-0,8182
14	12	8	0	10	7	-0,2774
15	10	5	0	16	6	0,0793
16	5	3	0	15	14	0,7048
17	7	8	0	13	9	0,3013
18	5	6	0	12	14	0,6729
19	4	6	0	17	10	0,5625
20	6	4	0	16	11	0,5584
21	8	5	0	14	10	0,3898
22	2	4	0	18	13	0,7361
23	0	4	0	17	16	0,8397
24	6	14	0	6	11	0,0589
25	9	8	0	11	9	0,1109
26	6	7	0	11	13	0,5658
27	12	5	0	8	12	0,0934
28	11	14	0	5	7	-0,4966
29	8	13	0	5	11	-0,0617
Varianza total (p)						5,5364

Cálculo de la Confiabilidad

$$\alpha = \frac{29 \times 5,5364}{1 + 5,5364(29 - 1)}$$

Índice de confiabilidad del instrumento: 0,877721= 87,77%

Confiabilidad Alta.