

**EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO GERENCIAL, DENTRO DE LA ÓPTICA
DEL ENFOQUE DE MARCA PERSONAL, EJERCIDO EN EL ÁREA
FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
ALIMENTOS DEL ESTADO ARAGUA.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO GERENCIAL, DENTRO DE LA ÓPTICA
DEL ENFOQUE DE MARCA PERSONAL, EJERCIDO EN EL ÁREA
FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
ALIMENTOS DEL ESTADO ARAGUA.**

Autora:

Lcda. Hernández Karen.

Bárbula, Junio de 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 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:

"EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO GERENCIAL DENTRO DE LA ÓPTICA DEL ENFOQUE DE MARCA PERSONAL EJERCIDO EN EL ÁREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS DEL ESTADO ARAGUA "

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

HERNANDEZ L., KAREN A.
 C.I.: 19.833.079

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. RODRIGUEZ J., MIGUEL A., titular de la cédula de identidad N°. 3.743.592

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

En Bárbula, a los 08 días del mes de Junio de 2018

[Firma]

Prof. Rodríguez J., Miguel A. (PRESIDENTE)

C.I.: 3743592

Fecha: 8-6-18

[Firma]

Prof. Marrufo C., Blanca M.

C.I.: 12107942

Fecha: 8/06/18



[Firma]

Prof. Rodríguez, Manuel A.

C.I.: 603852

Fecha: 8/6/2018

DEDICATORIA

A DIOS primeramente por iluminarme en cada uno de mis pasos y ayudarme a concretar cada una de mis metas.

A mis padres ENRIQUE y TIBISAY por confiar en mí, por su dedicación, tiempo, comprensión, apoyo en todo momento sin condición alguna, por tener siempre una palabra de aliento.

A mis familiares y amigos que fueron un gran apoyo en los momentos más difíciles para alcanzar con éxito esta gran etapa, y siempre estar presentes en los momentos que más los he necesitado.

Ustedes fueron parte fundamental para el logro de esta gran etapa.

¡Muchas Gracias!

AGRADECIMIENTO

Una vez culminado este trabajo de investigación quiero reconocer la participación de todas aquellas personas e instituciones que contribuyeron en la ejecución de este trabajo y que sin su ayuda no hubiese sido posible la materialización de esta meta.

Principalmente agradezco a mi Alma Mater, UNIVERSIDAD DE CARABOBO, Campus Bárbula por ser la casa de estudios que me abrió las puertas de sus aulas para contribuir con el crecimiento y formación profesional.

Al Profesor Miguel Rodríguez Jiménez, por ser el tutor de este trabajo de grado y ofrecerme las herramientas y conocimientos para culminar exitosamente esta investigación. ¡Gracias!

Agradezco el apoyo incondicional brindado por el Lcdo. JOSÉ L. ABREU por guiarme y darme las pautas para la planificación y ejecución de la investigación, así como también te otorgo mi mayor gratitud por haberme acompañado a lo largo de esta investigación lo que contribuyó a la culminación de éste logro tan anhelado.

Resulta fundamental el apoyo brindado por el grupo de empresas en estudio, por permitirme desarrollar esta investigación dentro de sus instalaciones y facilitarme la información requerida para la realización de este trabajo de grado.

No podemos dejar de lado a familiares, compañeros, amigos y demás personas que prestaron su ayuda desinteresada para la realización de cada una de las etapas de la investigación.

Gracias.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO GERENCIAL, DENTRO DE LA ÓPTICA DEL ENFOQUE DE MARCA PERSONAL, EJERCIDO EN EL ÁREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS DEL ESTADO ARAGUA.

Autora: Hernández, Karen C. I.: 19.9833.079

Tutor: Dr. Miguel, Rodríguez Jiménez C. I.: 3.743.592

Fecha: Junio, 2018.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general evaluar el liderazgo gerencial, desde la óptica del enfoque de marca personal, ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua. Metodológicamente el estudio correspondió a un diseño no experimental, mediante una investigación de campo de tipo descriptiva-evaluativa con apoyo documental. Para ello se requirió de los fundamentos teóricos de Peters (1997), Pérez (2011) y Chiavenato (2009), en cuanto a los aspectos referentes a la marca personal y el liderazgo gerencial. La población objeto de estudio estuvo conformada por los jefes o gerentes de las áreas financieras de las empresas del sector de alimentos y los colaboradores de dichas dependencias, siendo de 13 jefes o gerentes y 30 colaboradores, tomándose una muestra no probabilística intencional de 9 jefes o gerentes y 14 colaboradores. Como técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizaron, una guía de observación y dos cuestionarios escala de Likert, los cuales fueron validados por un panel de especialistas. La información obtenida fue procesada cuantitativamente mediante la estadística descriptiva que condujo a la consecución de los objetivos planteados. En este sentido, los hallazgos recolectados permitieron concluir que los jefes o gerentes de las áreas financieras en las empresas objeto de estudio poseen capacidades técnicas, conceptuales y humanas, para ejercer liderazgo en los equipos de trabajo, haciendo que éstos se comprometan con las directrices y metas previstas, pero a la vez resultara indispensable el manejo asertivo de la toma de decisiones, resolución de conflictos y actualización de incentivos laborales, a efectos de mantener un nivel elevado de motivación en el área financiera, con el fin de que los resultados obtenidos sean notablemente reconocidos tanto en el presente como en el futuro.

Descriptor: Liderazgo Gerencial, Marca Personal, Área Financiera, Sector Alimentos.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**EVALUATION OF MANAGERIAL LEADERSHIP, WITHIN THE OPTICS
OF THE PERSONAL BRAND APPROACH, EXERCISED IN THE
FINANCIAL AREA OF THE COMPANIES OF THE SECTOR OF
FOOD OF THE ARAGUA STATE.**

Author: Hernández, Karen C. I.: 19.9833.079

Tutor: Dr. Miguel, Rodríguez Jiménez C. I.: 3.743.592

Date: June 2018.

ABSTRACT

The main objective of this research work was to evaluate the managerial leadership, from the point of view of the personal brand approach, exercised in the financial area of the companies of the food sector, specifically in the Pedro Jose Ovalles's Parish of the Girardot municipality of Aragua state. Methodologically, the study corresponded to a non-experimental design, through a descriptive-evaluative field research with documentary support. For this, the theoretical foundations of Peters (1997), Pérez (2011) and Chiavenato (2009) were required, in terms of aspects related to personal branding and management leadership. The population under study was made up of the heads or managers of the financial areas of the companies belonging to the food sector and the collaborators of these dependencies, being 13 heads or managers and 30 collaborators, taking an intentional non-probabilistic sample of 9 heads or managers and 14 collaborators. For data collection, the one observation guide and two Likert scale questionnaires were used as instruments, which were validated by a panel of specialists. The information obtained was quantitatively processed through the descriptive statistics that led to the achievement of the objectives set. In this sense, the collected findings allowed to conclude that the heads or managers of the financial areas in the companies under study have technical, conceptual and human's capabilities, to exercise leadership in the work teams, making them commit to the guidelines and expected goals, but at the same time the assertive management of decision making, conflict resolution and updating of work incentives will be indispensable, in order to maintain a high level of motivation in the financial area, in order that the results obtained be remarkably recognized both in the present and in the future.

Keywords: Managerial Leadership, Personal Brand, Financial Area, Food Sector.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la Investigación.....	13
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	15
Teorías de Entrada.....	23
Teoría de Liderazgo de Trayectoria-Meta.....	24
Teoría Motivacional ERC.....	27
Teoría de Marca Personal.....	29
Teoría de Psicología Humanista.....	31
Bases Teóricas.....	33

Área Financiera.....	33
Liderazgo Gerencial	37
Marca Personal.....	43
Definición de Términos.....	48
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	52
Población y Muestra.....	54
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Validez de los Instrumentos de Medición.....	61
Confiabilidad de los Instrumentos de Medición.....	64
Técnicas de Análisis de la Información.....	65
CAPÍTULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
Identificación de las Características Operativas y Funcionales del Área Financiera de las Empresas del Sector de Alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua.....	69
Descripción del Estilo de Liderazgo Gerencial Asumido en el Área Financiera de las Empresas del Sector de Alimentos, Específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua.....	79
Establecimiento de los Factores Asociados con el Liderazgo Gerencial Ejercido en el Área Financiera de las Empresas del Sector de Alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, según el Enfoque de Marca Personal.....	91
Determinación de la Efectividad del Estilo de Liderazgo Gerencial Ejercido Asumido en el Área Financiera de las Empresas del Sector de	

Alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, de acuerdo con los Aspectos Señalados en el Enfoque de Marca Personal.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
LISTA DE REFERENCIAS	128
ANEXOS.....	131
1 Operacionalización de Variables.....	132
2 Instrumento de Recolección de Datos (Guía de Observación).....	135
3 Instrumento de Recolección de Datos (Cuestionario 1).....	138
4 Instrumento de Recolección de Datos (Cuestionario 2).....	142
5 Validez de los Instrumentos (Juicio de Expertos).....	146
6 Confiabilidad de los Instrumentos (Método Alpha de Cronbach).....	152

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG.
CUADRO	
1 Componentes y Responsabilidades del Área Financiera.....	35
2 Población de la Investigación.....	55
3 Muestra de la Investigación.....	57
4 Escala de Evaluación Utilizada.....	62
5 Criterios de Validez.....	63
6 Criterios de Confiabilidad.....	65
7 Resultados de la Guía de Observación.....	70
8 Fomento de Sentido de Pertenencia en los Equipos de Trabajo.....	75
9 Desarrollo de Actividades Orientadas hacia la Diferenciación.....	76
10 Asignación de las Funciones a los Miembros del Equipo.....	77
11 Responsabilidad Compartida con el Personal.....	78
12 Realización de Supervisiones Directas al Personal.....	79
13 Incentivos Económicos Aplicados al Personal.....	80
14 Evaluación de las Necesidades Sociales de al Personal.....	81
15 Reconocimiento Públicamente de los Logros del Personal.....	82
16 Búsqueda Constante de Oportunidades de Actuación en el Área Financiera.....	83
17 Actualización Constante Frente a Nuevas Tendencias Gerenciales y Financieras.....	84
18 Asistencia a Jornadas de Capacitación Sobre Tópicos Gerenciales.....	85
19 Delimitación de Funciones a los Equipos de Trabajo.....	86
20 Promoción de la Cordialidad entre los Miembros del Equipo.....	87
21 Comunicación Directa entre los Miembros del Área Financiera.....	88

22 Compromiso Significativo hacia la Calidad de Servicio en el Área Financiera.....	89
23 Compromiso con el Nivel de Competitividad en el Área Financiera....	90
24 Grado de Autonomía por Parte del Gerente/Jefe.....	91
25 Actualización Constante del Gerente/Jefe Sobre Enfoques Financieros	93
26 Conocimiento de las Necesidades de los Colaboradores por Parte de Gerente/Jefe.....	94
27 Conocimiento de Competencias de los Colaboradores por Parte del Gerente/Jefe.....	95
28 Incorporación de Cambios en los Procesos Financieros por Parte del Gerente/Jefe.....	96
29 Identificación de Situaciones de Conflicto por Parte del Gerente Líder.....	97
30 Resolución de Conflictos en el Área Financiera por el Gerente/Jefe....	98
31 Exclusividad de la Toma de Decisiones por Parte del Gerente/Jefe.....	99
32 Explicación de los Beneficios Económicos Otorgados por el Gerente/Jefe.....	100
33.Suministro de Información Sobre Beneficios Sociales Por el Gerente/Jefe.....	101
34 Impulso de las Políticas de Ascenso por el Gerente/Jefe.....	102
35 Orientación de Gerente/Jefe Hacia Condiciones Óptimas de Trabajo....	103
36 Fomento de Principios Institucionales por Parte del Gerente/Jefe....	104
37 Compromiso del Personal con el Estilo Gerencial Adoptado.....	105
38 Identificación de Valores Reguladores de la Actuación Gerencial....	106
39 Reconocimiento de Habilidades Personales en el Área Financiera y Gerencial.....	108
40 Percepción de la Actuación Gerencial como Marca o Imagen Personal.....	109

41 Aceptación Favorable de la Actuación Gerencial por Parte de los Colaboradores.....	110
42 Consistencia en la Actuación Gerencial Durante la Ejecución de Procesos.....	111
43 Contribución de la Actuación Gerencial en el Desempeño de la Organización.....	112
44 Reconocimiento Notable en la Organización por el Estilo Gerencial Adoptado.....	113
45 Posicionamiento Empresarial Favorable Gracias a la Actuación Gerencial.....	114
46 Competitividad Mediante el Estilo Gerencial Ejercido en el Área Financiera.....	115
47 Vinculación de la Actuación Gerencial en la Identificación de Valores	116
48 Desempeño Satisfactorio por las Habilidades Asociadas al Gerente....	117
49 Relación de la Actuación Gerencial con la Percepción de los Colaboradores.....	118
50 Aceptación Plena del Estilo Gerencial Adoptado.....	119
51 Fomento del Sentido de Compromiso por la Actuación del Gerente....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
GRÁFICO	
1 Fomento de Sentido de Pertenencia en los Equipos de Trabajo.....	75
2 Desarrollo de Actividades Orientadas hacia la Diferenciación.....	76
3 Asignación de las Funciones a los Miembros del Equipo.....	77
4 Responsabilidad Compartida con el Personal.....	78
5 Realización de Supervisiones Directas al Personal.....	79
6 Incentivos Económicos Aplicados al Personal.....	80
7 Evaluación de las Necesidades Sociales de al Personal.....	81
8 Reconocimiento Públicamente de los Logros del Personal.....	82
9 Búsqueda Constante de Oportunidades de Actuación en el Área Financiera.....	83
10 Actualización Constante Frente a Nuevas Tendencias Gerenciales y Financieras.....	84
11 Asistencia a Jornadas de Capacitación Sobre Tópicos Gerenciales.....	85
12 Delimitación de Funciones a los Equipos de Trabajo.....	86
13 Promoción de la Cordialidad entre los Miembros del Equipo.....	87
14 Comunicación Directa entre los Miembros del Área Financiera.....	88
15 Compromiso Significativo hacia la Calidad de Servicio en el Área Financiera.....	89
16 Compromiso con el Nivel de Competitividad en el Área Financiera....	90
17 Grado de Autonomía por Parte del Gerente/Jefe.....	91
18 Actualización Constante del Gerente/Jefe Sobre Enfoques Financieros	93
19 Conocimiento de las Necesidades de los Colaboradores por Parte de Gerente/Jefe.....	94

20 Conocimiento de Competencias de los Colaboradores por Parte del Gerente/Jefe.....	95
21 Incorporación de Cambios en los Procesos Financieros por Parte del Gerente/Jefe.....	96
22 Identificación de Situaciones de Conflicto por Parte del Gerente Líder.....	97
23 Resolución de Conflictos en el Área Financiera por el Gerente/Jefe....	98
24 Exclusividad de la Toma de Decisiones por Parte del Gerente/Jefe.....	99
25 Explicación de los Beneficios Económicos Otorgados por el Gerente/Jefe.....	100
26.Suministro de Información Sobre Beneficios Sociales Por el Gerente/Jefe.....	101
27 Impulso de las Políticas de Ascenso por el Gerente/Jefe.....	102
28 Orientación de Gerente/Jefe Hacia Condiciones Óptimas de Trabajo....	103
29 Fomento de Principios Institucionales por Parte del Gerente/Jefe....	104
30 Compromiso del Personal con el Estilo Gerencial Adoptado.....	105
31 Identificación de Valores Reguladores de la Actuación Gerencial....	106
32 Reconocimiento de Habilidades Personales en el Área Financiera y Gerencial.....	108
33 Percepción de la Actuación Gerencial como Marca o Imagen Personal.....	109
34 Aceptación Favorable de la Actuación Gerencial por Parte de los Colaboradores.....	110
35 Consistencia en la Actuación Gerencial Durante la Ejecución de Procesos.....	111
36 Contribución de la Actuación Gerencial en el Desempeño de la Organización.....	112

37 Reconocimiento Notable en la Organización por el Estilo Gerencial	
Adoptado.....	113
38 Posicionamiento Empresarial Favorable Gracias a la Actuación	
Gerencial.....	114
39 Competitividad Mediante el Estilo Gerencial Ejercido en el Área	
Financiera.....	115
40 Vinculación de la Actuación Gerencial en la Identificación de Valores	116
41 Desempeño Satisfactorio por las Habilidades Asociadas al Gerente....	117
42 Relación de la Actuación Gerencial con la Percepción de los	
Colaboradores.....	118
43 Aceptación Plena del Estilo Gerencial Adoptado.....	119
44 Fomento del Sentido de Compromiso por la Actuación del Gerente ...	120

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG.
FIGURA	
1 Representación Grafica de la Teoría de Liderazgo Trayectoria- Meta.....	26

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es la función administrativa asociada con la acción de gestionar, motivar y coordinar al talento humano de una organización, para que cumpla con cada una de las funciones asignadas, de acuerdo con el puesto de trabajo, para alcanzar los objetivos previstos. Es por ello que a nivel gerencial el líder ejerce una influencia directa sobre los colaboradores, sin recurrir a medios coercitivos para conducir a los resultados esperados.

De esta manera, en las organizaciones el liderazgo incide sobre las otras funciones del proceso administrativo, puesto que la gestión del personal indicara el desempeño alcanzado en un periodo, comparándose con los planes establecidos, a fines de implementar los correctivos, si existen variaciones significativas, lo cual servirá de retroalimentación para las labores de planeación siguientes, evidenciándose que el líder gerencial es un actor clave en el desarrollo de los procesos y, por lo tanto, un agente vulnerable de afrontar riesgos frente a las decisiones tomadas.

Por tal motivo, la actuación del líder puede constituir una forma de reconocimiento empresarial en la medida que sus capacidades, destrezas y habilidades resulten efectivas para canalizar asertivamente al personal, a la vez que procuran identificar los cambios que pueden suscitarse en el entorno y formular las acciones que sinérgicen los esfuerzos en términos de calidad, productividad y competitividad.

De este modo, el perfil del líder gerencial amerita de evaluaciones periódicas, con el fin de disponer de una información relevante acerca de las competencias fundamentales para el desempeño de las organizaciones en el corto, mediano y largo plazo, ya que de lo contrario se contaría con un perfil obsoleto, el cual solo se

fundamentaría en resultados económicos y no la integración de los elementos sociales, económicos y de mercado que añaden valor a las entidades económicas.

En este sentido, se ha desarrollado un enfoque que busca revelar de manera única el aporte que brinda el liderazgo gerencial en la realización de los distintos procesos funcionales como ventas, administración, producción, recursos humanos y finanzas, porque da a conocer las cualidades o atributos que han resultado aceptables para la consecución tanto de las metas como de los objetivos. Dicho enfoque se denomina marca personal y data de finales de la década de los 90 del siglo XX con la búsqueda de configurar una identidad personal que sirviese para la diferenciación, respecto a los demás, traduciéndose en una ventaja competitiva.

Lo antes señalado indica que la marca personal es un enfoque vanguardista en el que se le otorga un importancia tangible a las capacidades de los individuos entre ellos los gerentes como elementos impulsores del éxito, de las áreas que dirigen o de la organización en general, lo cual reporta notables utilidades a las empresas, pues el perfil adoptado a nivel gerencial reúne condiciones vitales para el crecimiento, estabilidad y rendimiento, hecho que puede servir de ejemplo a otras entidades que pertenezcan al mismo sector económico.

Ahora bien, uno de estos sectores puede referirse al de alimentos, en virtud de que se trata de una de las áreas esenciales porque atiende necesidades básicas de la población, por lo que el resultado de sus actividades influye directamente en el nivel de satisfacción de la demanda, motivo por el cual los gerentes deben trazar acciones efectivas que combine las capacidades internas y los factores externos al momento de llevar a cabo lo planificado, procediendo al ejercicio del liderazgo que permita la comunicación con los seguidores, para señalar las instrucciones, estimular el compromiso del personal, detectar posibles desviaciones y ajustar las medidas en

caso de ser necesario. Por ello, a través de la marca personal se puede gestionar la imagen con la cual es reconocido el gerente por los diferentes grupos de interés.

Partiendo de todo lo antes expuesto, el propósito general de esta investigación consiste en la evaluación del liderazgo gerencial ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos del estado Aragua, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, tomando como referencias los fundamentos de la marca personal, con la finalidad de profundizar en los rasgos de este tipo de organizaciones, las cualidades que presenta el líder gerente y los factores críticos vinculados con esta función administrativa, a fines de determinar los aspectos favorables y desfavorables que presenta el liderazgo gerencial para su reconocimiento y competitividad.

Por consiguiente, el cumplimiento de este objetivo de investigación amerita de la recopilación de datos, los cuales, para este trabajo de grado, se agrupan en cinco capítulos descritos a continuación:

En el primer capítulo, denominado El Problema se puntualizan las causas o factores que dieron origen al problema, desde un punto de vista general hasta la particularidad que posee el sector económico en estudio, además de formular las interrogantes, establecer los objetivos y resaltar la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo, se contempla el Marco Teórico Referencial, integrado por los estudios previos asociados con el problema planteado, las bases teóricas inherentes al liderazgo y marca personal, así como también las teorías de entrada relacionadas con la motivación y liderazgo.

En el tercer capítulo, se incluye la metodología representada por la naturaleza del estudio, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, al igual

que las técnicas para el procesamiento de éstos. Así mismo se describen los procedimientos empleados tanto para la validez como para la confiabilidad de los instrumentos de medición.

En el cuarto capítulo, se presentan los datos recopilados de la investigación, luego de la aplicación de los instrumentos de medición, a la muestra de empresas pertenecientes al sector de alimentos de la parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, a través de tablas no cuantificadas sujetas a una interpretación cualitativa y a tablas de distribución de frecuencias, interpretadas cuantitativamente, de acuerdo con cada uno de los objetivos propuestos.

Por último, se desarrollan las conclusiones del estudio, con base en los elementos críticos abordados, así como también las recomendaciones para el mejoramiento de la problemática. Junto a la lista de referencias, y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El impacto de las estrategias de gestión en las organizaciones puede ser significativo en la consecución de los resultados financieros y en la construcción de organizaciones sólidas y prosperas; debido a que éstas tienen como objetivo orientar el desarrollo de los procesos en función a tales resultados, a efectos de garantizar un desempeño empresarial satisfactorio. Es por ello que los gerentes de las empresas latinoamericanas y del caribe recurren a ellas, para afrontar los retos en el corto y mediano plazo, principalmente por los acontecimientos acaecidos a nivel mundial, relacionados con la crisis económica y financiera global.

En este sentido, un determinado número de organizaciones se ha enfocado en la formulación y ejecución de estrategias que promuevan el uso necesario de la información y su transformación en conocimientos validos que permitan emprender acciones innovadoras, integrales y sistémicas que conduzcan a la creación de elementos distintivos, tales como, calidad, excelencia y efectividad en los procesos y funciones. Este enfoque, según Chiavenato (2009), se denomina administración de conocimientos y junto con los modelos de liderazgo se pueden considerar uno de los elementos críticos de la adaptación, sobrevivencia y valor agregado de las empresas, respecto a la variabilidad del entorno organizacional.

Por tal motivo, este enfoque establece reglas que pueden tomar en cuenta el manejo de la información y la gestión de las personas, como una forma de integrar ambos recursos para obtener resultados notables, en cuanto a la creatividad, innovación y diferenciación. Apoyando lo expuesto, Chiavenato (2009: 162) expresa

lo siguiente: “Existen dos conductas o teorías relativas a la administración de conocimiento, una que considera que la administración de conocimiento es equivalente a la gestión de la información, mientras que la otra considera que es como la administración de personas”.

En función a lo antes expuesto, se puede decir que la búsqueda de gestionar efectivamente al personal y manejar asertivamente la información han constituido una preocupación constante en los gerentes, tomando en cuenta que ambos recursos son indispensables para alcanzar el éxito, por lo que hoy en día es relevante que el líder ejerza un liderazgo efectivo, mediante no sólo la divulgación de directrices y asignación de funciones, sino también que promueva la motivación, compromiso, disciplina y rendimiento en el talento humano, con el objeto de dejar una huella única y perceptible en los colaboradores y en el resto de los grupos de interés.

De esta manera se alude a la marca personal, definida por Polacci y Moroy (2011), como:

Un concepto que se refiere a considerarse uno mismo como un sello, con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito tanto en las relaciones sociales como en las profesionales, puesto que lo que una persona proyecta a sus clientes o proveedores influye en la propia gestión (p.10).

En función a la definición expuesta anteriormente, se puede decir que la marca personal es un enfoque que desde inicios del siglo XXI ha tenido aceptabilidad en el mundo, porque reconoce el valor que tienen las personas en la construcción de la imagen o identidad de una empresa, de allí que los elementos que configuran el sello o marca de los directivos o gerentes inciden evidentemente en el reconocimiento de estos como de la propia empresa.

Apoyando lo expuesto Deza (2011) señala que: la marca personal en el ámbito gerencia es:

Un valor añadido en las compañías a los resultados. El directivo proyecta la imagen de su compañía, pero, indudablemente, también de si mismos, los cuales deben aprender a valorar la importancia de saber gestionarla como una vacuna imprescindible en una era en la que tenemos la oportunidad de pasar de la homogeneidad estéril a la diversidad fértil. En un entorno hipercompetitivo, la diferencia es ser únicos (p.16).

Por consiguiente, la marca personal en los gerentes trae consigo ofrecer una actuación única por parte de estos profesionales que utilizan sus competencias y aptitudes para combinar la confianza, seguridad y compromiso por coordinar, motivar y controlar a los colaboradores, adquiriéndose una perspectiva de empatía hacia el talento humano, de manera que este reconozca el valor que tiene y se desempeñen conforme a los objetivos esperados por la organización. Según Pérez (2011): señala que:

Todo líder debe dejar una marca con la cual pueda resaltar tanto a nivel personal como profesional, esta marca hablara de esa persona sin que esté presente, generando confianza, seguridad y compromiso que lo defina y diferencie, por su eficiencia y eficacia a la hora de resolver problemas y conseguir metas planteadas (p.74).

A tales efectos, la relevancia de la marca personal como enfoque para el ejercicio efectivo del liderazgo por parte de los gerentes permite fortalecer los aspectos clásicos del liderazgo y su integración con las necesidades contemporáneas de las empresas, las cuales buscan mantener un equilibrio entre la gestión de personas y la obtención de resultados. De acuerdo con Hellriegel, Slocum y Jackson (2011) puntualizan, similarmente, que el líder debe ajustar su comportamiento, tomando en

cuenta las condiciones de contingencia, ámbito de trabajo y características de los colaboradores, para establecer el estilo o rol que adoptara para propiciar el desempeño esperado. Esto significa que las recompensas o incentivos que se ofrezcan pueden añadir o no satisfacción al personal, para que impulse la conducta deseada hacia el logro de las expectativas y propósitos.

En la República Bolivariana de Venezuela el contexto empresarial está formado por organizaciones, comerciales, de servicios y manufactureras que ejercen diferentes tipos de liderazgo, según la centralización de las decisiones, naturaleza de la empresa o complejidad de la estructura organizacional, ocasionado que sean guiadas bajo parámetros establecidos por el estado u órganos internos encargados de corroborar el desarrollo de los procesos y funciones, así como también la gestión de los recursos financieros, dejándose a un lado aspectos centrales como la administración del talento humano, en cuanto a la actualización y mejoramiento permanente, incentivos motivacionales o promoción del alto desempeño, ocasionando que los gerentes sean percibidos como profesionales que no reconocen los aportes o contribuciones que brindan a la organización.

Dentro de este grupo de organizaciones, se encuentran las pertenecientes a las del sector de alimentos, las cuales por las circunstancias políticas, económicas y sociales que existen en el país han ocasionado que exista un predominio por asegurar la operatividad, restándosele relevancia al personal y a la información como medios para reconocer anticipadamente los cambios que se suscitarán en el corto y mediano plazo, debido a que los rubros que ofrecen son requeridos en forma masiva por los clientes, cuya situación obliga a la aplicación de estrategias que permitan realizar las operaciones estipuladas, sin considerar el compromiso de los colaboradores, frente al estilo gerencial adoptado.

En este sentido, la situación ocurre análogamente en el estado Aragua, donde el liderazgo asumido por los gerentes, especialmente en empresa pequeñas o medianas, las cuales muestran una centralización en la toma de decisiones, o una escasa participación del personal en la búsqueda de ideas o soluciones, de manera que los gerentes actúan primordialmente para cumplir los resultados de la organización sin establecer estrategias que permitan la integración con los equipos de trabajo para entender sus necesidades y manejarlas, con el propósito de estimular su desempeño, al interrelacionar las metas individuales con las organizacionales. Igualmente, no se implementan modelos como la marca personal, dado que se desconocen los criterios que plantea este enfoque para alcanzar la productividad, efectividad y competitividad.

De esta manera, en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, confluyen un conjunto de empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos como harina, pastas y confites, donde el área financiera presenta múltiples estilos gerenciales que van desde lo autocrático, pasando por lo consultivo, hasta llegar a un liderazgo participativo, ya que no se han establecido en estas organizaciones un enfoque que condicione las competencias requeridas para cada una de las dependencias que conforman esta área organizativa, para la actuación diligente de cada uno de los gerentes, sin procurar la gestión de atributos o cualidades, tanto a nivel personal como a los equipos de trabajo, respecto a la iniciativa, esfuerzo y perseverancia.

Adicionalmente, se puede decir que para estas organizaciones, la multiplicidad de estilos gerenciales no permite la identificación por parte de los seguidores de los elementos que propicien el alcance de resultados notables, por lo que no se ha masificado la realización de estudios acerca del liderazgo gerencial ni de la marca personal, lo cual limita la coordinación efectiva de los equipos de trabajo, mostrándose el descontento en los trabajadores, que no se muestran interesados en cumplir los objetivos o incluso suelen registrarse altos niveles de rotación de

personal, que deja entrever la ausencia de un liderazgo que combine la motivación y el desempeño para que puedan reconocerse las capacidades gerenciales, para satisfacer los requerimientos de cada uno de los grupos de interés con los cuales se mantiene contacto.

Partiendo de los señalamientos expuestos, si persisten las situaciones referente al ejercicio deficiente del liderazgo y de la falta de análisis del enfoque de marca personal, las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, podrían correr el riesgo en el mediano plazo de no contar con las herramientas suficientes para gestionar a los colaboradores, en términos de compromiso, disciplina y sinergia, limitándose el alcance del desempeño esperado y en el reconocimiento de la labor gerencial en el área financiera, para administrar las cualidades de cada uno de los trabajadores, adquiriéndose una percepción desfavorable de la unidad organizativa en estudio.

Por su parte, es indispensable que las empresas objeto de estudio, profundicen en la realidad que experimentan en el estilo gerencial, respecto a los incentivos ofrecidos, coordinación de los equipos, seguimiento de las actuaciones y medición de los resultados, bajo los parámetros de la marca personal, a fines de reconocer aquellas debilidades que puedan influir en el reconocimiento de la actuación del personal directivo y, por ende en la apreciación de dicha actuación como un elemento impulsor tanto de la gestión de los seguidores como de los resultados esperados en la dependencia financiera, por lo que tales organizaciones contarán con una base suficiente para emprender estrategias que le permitan articularse a los requerimientos de los escenarios actuales y futuros, para que los gerentes se conviertan a agentes de cambio que reconozcan el valor de los resultados, pero gracias a una administración adecuada del talento humano.

Visto así, el presente estudio tiene como finalidad el abordaje de los efectos asociados con el liderazgo gerencial ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos , específicamente en Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, y así recopilar información que deje constancia de la percepción de los equipos de trabajo en la actuación de los gerentes, para que se puedan llevar a cabo las acciones correspondientes para fomentar las competencias que inspiren el fortalecimiento de las cualidades o rasgos de la marca personal, determinantes en el reconocimiento gerencial como ventaja competitiva de estas organizaciones.

De acuerdo con el problema expuesto, surgieron las siguientes interrogantes del estudio; teniéndose como pregunta central: ¿Cuál es el tipo de liderazgo gerencial, dentro de la óptica del enfoque de marca personal, ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua?, lo cual derivó en la formulación de las interrogantes específicas; a saber:

¿Cuáles son las características operativas y funcionales del área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua?

¿Cómo es el estilo de liderazgo gerencial asumido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua?

¿Cuáles son los factores asociados con el liderazgo gerencial ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, según el enfoque de la marca personal?

¿Cuál es la efectividad del estilo de liderazgo gerencial de ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, de acuerdo con los aspectos señalados en el enfoque de marca personal?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar el liderazgo gerencial, desde la óptica del enfoque de marca personal, ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua.

Objetivos Específicos

Identificar las características operativas y funcionales del área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua.

Describir el estilo de liderazgo gerencial asumido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua.

Establecer los factores asociados con el liderazgo gerencial ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua.

Determinar la efectividad del estilo de liderazgo gerencial ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, de acuerdo con los aspectos señalados en el enfoque de marca personal.

Justificación de la Investigación

La realización de esta investigación adquiere una especial importancia, desde el punto de vista empresarial, porque se suministrará información concreta y confiable acerca del estilo adoptado por los gerentes en materia de liderazgo, al igual que los efectos que éste desencadena en los equipos de trabajo y en los resultados de las organizaciones pertenecientes al sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, así la alta gerencia tendrá conocimiento de las deficiencias que presenta el liderazgo ejercido y las bondades que ofrece la marca personal para estimular la competitividad y reconocimiento, en su personal y, por consiguiente, es sus propias entidades.

Por otra parte, el desarrollo del presente trabajo se justifica, desde el punto de vista académico, porque se abordo un tema de actualidad vinculado estrechamente con las ciencias administrativas y gerenciales como lo son, el liderazgo gerencial y la marca personal, brindándose a las organizaciones la opción de promover un liderazgo efectivo, de manera que los hallazgos de este trabajo aportarán elementos novedosos al programa de estudios de maestría, a efectos de considerar el tópico dentro de alguna de las asignaturas correspondientes.

Igualmente, la ejecución del estudio actual es pertinente, desde el punto de vista investigativo, porque la autora pudo aplicar los conocimientos en el campo de las ciencias administrativas en el abordaje de la realidad que presentan las empresas pertenecientes al sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua para identificar los elementos favorables o desfavorables que afectan el reconocimiento de la labor gerencial y, por lo tanto, influyen en la diferenciación y competitividad.

De igual manera, el trabajo emprendido aportará al ámbito social, evidencias suficientes sobre el valor que representa el talento humano en una organización y cómo el estilo de liderazgo obtenido por los gerentes puede influir en la motivación de los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta las recompensas o medios ofrecidos para su desempeño, a efectos de vincular el esfuerzo con el rendimiento obtenido. Es así como, se destacará la importancia que tiene la actitud del gerente hacia el personal y cómo éste es fundamental para la gestión exitosa de una empresa.

Por último, el tema tratado en esta investigación se enmarca dentro de las líneas de investigación estipuladas en el programa de estudios de maestría, específicamente en cuanto a abordaje de las organizaciones en relación al liderazgo, puesto que el eje central del fenómeno en estudio lo constituyen el liderazgo gerencial, considerándose los fundamentos de un enfoque o modelo en particular como lo es la marca personal, adquiriéndose con ello un rigor científico, motivo por el cual los resultados obtenidos pueden ser considerados en la realización de investigaciones futuras.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

El liderazgo en las organizaciones comprende un proceso de suma importancia, porque refleja la capacidad de los directivos o gerentes de influir de manera asertiva en los equipos de trabajo, para que actúen conforme a las pautas y funciones asignadas, con el fin de alcanzar los resultados esperados. Es por ello que en cada organización se puede ejercer diversos tipos de liderazgos para gestionar el desempeño de los colaboradores y motivarlos en el desarrollo de los planes. Sin embargo, existen estilos que fomentan la intervención del personal en la toma de decisiones (liderazgo participativo), otros restringen dicha posibilidad (liderazgo autocrático), otros se orientan hacia la búsqueda de innovación y mejoras (liderazgo transformacional) y existen otros estilos que abarcan la actuación en gestiones de un momento dado (liderazgo transaccional)

En este sentido, el estilo de liderazgo adoptado deben aportar resultados eficientes a las organizaciones, en términos de manejo de recursos, consecución de metas y compromiso del personal puede ser considerado el más idóneo para consolidar la percepción favorable por parte de los colaboradores, dado que reúnen las cualidades, conocimientos y destrezas que conlleva al éxito organizacional, motivo por el cual se puede tomar como una huella o signos que los identifique, tal es el caso del modelo de marca personal, que se refiere a la identidad que se asocia a un determinado individuo o grupo de éstos, que inspiran confianza, emoción y responsabilidad, como elementos que posibilitan la excelencia, competitividad y posicionamiento.

A tales efectos, se han desarrollado estudios a nivel regional, nacional e internacional fundamentados en el ejercicio del liderazgo y en la marca personal, como una forma de dirigir al personal y obtener de ellos resultados favorables, gracias a una motivación, capacitación y seguimiento, de modo que las organizaciones han experimentado un desenvolvimiento satisfactorio que conduce a la retribución de incentivos que refuercen la actuación plena de los colaboradores y el progresivo crecimiento empresarial.

Por consiguiente, para efectos de esta investigación, se consultara aquellos trabajos previos asociados con el liderazgo gerencial, gestión del talento humano, marca personal y competitividad personal en virtud de que el objeto de estudio se enfocó hacia la evaluación del liderazgo gerencial ejercido en el área financiera de empresas del sector de alimentos, a partir de los fundamentos de la marca personal, a efectos de identificar los aportes más relevantes y hallazgos significativos que orienten el curso del estudio actual. A continuación, se exponen los antecedentes, producto de la revisión documental, en forma cronológica:

Gonzales y Useche (2016) presentaron un trabajo de acenso denominado: “Marca personal de docentes en gerencia. Caso: Universidad del Zulia”, presentado en la Universidad Beloso Chacín, Maracaibo, como docentes investigadores de dicha institución, cuya finalidad consistió en analizar la marca personal de los docentes de los programas de Maestría en Gerencia de la Universidad de Zulia, desarrollado a través de un diseño experimental transaccional, con una investigación de campo de tipo analítica-descriptiva. Para ellos, los autores se sustentaron en las ideas de Pérez (2008) y Adan (2012). La recopilación de los datos se ejecutó mediante un cuestionario de preguntas estructuradas a una población de 145 docentes activos de los programas de maestría en gerencia de esa casa de estudio.

En este sentido, los autores pudieron concluir que el nivel de aplicación de estrategias se corresponde con el nivel de prácticas y acciones personales, profesionales, de posicionamiento y de comunicación, lo cual indica la confiabilidad de los aportes para el diseño y el alcance de una marca personal perdurable en el tiempo del docente universitario. Así mismo, puntualizan que la institución abordada requiere de escenarios complejos donde participen todos los docentes de los programas de maestría en gerencia como personas con marcas propias y un nuevo diseño de relaciones, las cuales nazcan de su rol como docente participativo dentro de la comunidad universitaria.

El estudio descrito es considerado para el trabajo emprendido, en virtud de que alude a la marca personal como un modelo que plantea esquemas para el desarrollo de roles profesionales que contribuyan al reconocimiento y competitividad en el área directiva, bien sea a través de la implementación de estrategias personales, profesionales, de posicionamiento y de comunicación, a efectos de los gerentes en los distintos ámbitos organizacionales puedan desempeñarse efectivamente, a la vez que se integran con las necesidades y expectativas de sus colaboradores para materializar los fines empresariales. Es por ello que las bases teóricas utilizadas por Gonzales y Useche (2016), en cuanto a la marca personal y las competencias gerenciales, fundamentaran el abordaje del presente trabajo vinculado con la evolución del liderazgo gerencial en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, tomando como eje central los señalamientos de la marca personal.

A su vez, Martínez (2016) realizó un trabajo de grado titulado “modelo basado en la marca personal como herramienta de diferenciación para la creación de ventajas competitivas en los gerentes de ventas de las empresas comercializadoras de productos escolares del estado Miranda”, el cual fue presentado en la Universidad

Tecnológica del Centro, Valencia, para optar al grado de Magister en Gerencia mención Mercadeo.

En esta investigación, la autora estableció como propósito general desarrollar un modelo basado en la marca personal como herramienta de diferenciación para la creación de ventajas competitivas en los gerentes de ventas de las empresas comercializadoras de productos escolares del estado Miranda. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se basó en un diseño no experimental bajo una investigación de campo de tipo descriptiva-transversal, apoyada en una revisión documental enmarcada en la modalidad de proyecto factible. Para la obtención de los datos se aplicaron dos cuestionarios tipo escala de Likert, a una muestra no probabilística de tipo intencional representada por cuatro gerentes y dieciocho vendedores.

A tales efectos, la autora llegó a la conclusión de que los consultados reconocen la importancia que tiene el desarrollo de competencias técnicas, humanas y conceptuales, para promover el rendimiento y, a su vez, la capacidad para conformar un perfil profesional diferenciador reconocible por los colaboradores y clientes. Es así como elaboro un modelo basado en la marca personal, estructurado en objetivos y metas, estrategias de capacitación, al igual que los mecanismos de evaluación y seguimiento, este modelo fue propuesto con el fin de generar un beneficio aceptable a las empresas comercializadoras, frente al impacto en la gestión de las competencias requeridas para el funcionamiento y diferenciación.

La investigación antes reseñada ha sido considerada en el trabajo emprendido, en vista de que la autora realiza un abordaje exhaustivo de las condiciones actuales de los gerentes de ventas, para identificar los requerimientos inherentes para el reconocimiento y diferenciación por parte de los colaboradores y clientes; además de considerar estos requerimientos en el desarrollo de un modelo que facilite la capacite la formación de un perfil profesional acorde con los intereses de las organizaciones de

competitividad y posicionamiento. Por lo tanto, los aspectos teóricos y metodológicos manejados por la autora, respecto a la marca personal, competitividad y posicionamiento se tomaron en cuenta para la evaluación del liderazgo gerencial asumido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua.

Análogamente, Chávez (2015) realizó un estudio referente al “Liderazgo como herramienta de productividad en las organizaciones”, presentado en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Barinas, para optar por el título de Magister en Administración de Empresas. La autora se estableció como objetivo principal el análisis del liderazgo como herramienta de productividad en las organizaciones, de acuerdo con el Caso de Restaurante Makoto Suchi, C.A. el contexto metodológico abarco un diseño no experimental, con una investigación de campo de tipo analítica, con apoyo documental.

Entre las conclusiones obtenidas por la autora, destaca que en la empresa objeto de estudio, uno de los grandes retos a los que se enfrentan los gerentes es desarrollar y mantener una capacidad de liderazgo para brindar la productividad a la organización, debido a que poseen una responsabilidad compleja al transformar el sistema operativo de la entidad económica, para que los resultados esperados cumplan con los estándares de calidad estipulados. De igual manera, la autora añade que las empresas buscan resultados que les permita responder a las demandas y cambios en el mercado, mientras que los empleados buscan la satisfacción de sus necesidades particulares. Es por esto que los intereses diversos existentes en una organización pueden ser manejados asertivamente mediante el liderazgo, para alinearlos y crear el valor al capital humano. No obstante, se resalta el reto de las empresas de identificar las brechas actuales en el talento crítico y la capacidad real para desarrollar la producción.

Los resultados de esta investigación aportan elementos significativos al estudio actual, por cuanto resalta la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo en la gestión de personal y en el rendimiento productivo de las empresas, siempre y cuando los líderes estén conscientes que las potencialidades y aspectos de mejoras que posee cada colaborador, para que pueda considerar las acciones necesarias para impulsar su desempeño, con el fin de alcanzar los objetivos individuales, grupales e institucionales. De allí que las bases conceptuales de liderazgo en gerencia, además de las reflexiones expuestas por Chávez (2015) pudieron utilizarse para contrastar los hallazgos derivados del estudio inherente al liderazgo gerencial en el área financiera en las empresas del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, desde la óptica del modelo de marca personal.

Así mismo, Alonso (2014) efectuó un trabajo de investigación denominado, personal branding: la importancia de la marca personal, presentando en la Universidad de León España, para obtener el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas. El propósito de este trabajo fue conocer la marca y demostrar la importancia de diferenciarse a través de ella para que los clientes primarios y secundarios perciban a la organización como única, especial y diferente para dar soluciones a sus necesidades y problemas. Metodológicamente, la investigación se efectuó bajo un diseño documental, con un nivel exploratorio, lo que implicó el uso de técnicas como el análisis documental, la presentación resumida, la lectura reflexiva y la paráfrasis, fundamentándose en autores como Carvallar (2012), Núñez y otros (2013) y Bustos y Cortes (2009).

De este modo, el autor pudo concluir que la consecución de una marca personal de éxito es hoy en día la principal forma para conseguir logros profesionales, de acuerdo con la imagen visual que brinda la oportunidad al ser humano de sentir, apreciar y valorarla por primera vez. Es por ello que la marca personal puede hacer

que se refleje la verdadera personalidad de los directivos, sus valores y aptitudes que permitirán su realce frente a otros. Así mismo, una de las mejores maneras de lograr potenciar la imagen personal son las redes sociales, porque cada vez funcionan como plataforma para ser nuevos contactos y crear nuevas oportunidades de negocio.

De acuerdo con la investigación expuesta, puede decirse que aporta notables elementos al presente trabajo, en cuanto a la importancia que revela de la marca personal como una forma de procurar la autenticidad, diferenciación y competitividad en el ámbito organizacional, específicamente a nivel gerencial. En este sentido, los elementos teóricos relacionados con este modelo, y las capacidades gerenciales, además de los hallazgos recopilados sirvieron de orientación al momento de evaluar el liderazgo gerencial ejercido en el área financiera de las empresas objeto de estudio tomándose como base la marca personal

Por su parte, Hernández (2013) presentó un trabajo de grado denominado el liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica, expuesto en la Universidad del Rosario, Colombia para obtener el título de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas. La investigación tuvo como objetivo general analizar las características propias del aspecto organizacional, al igual que la perspectiva de liderazgo como factor esencial inherente en las todas las teorías organizacionales. De esta manera, el contexto del estudio correspondió a un diseño documental de tipo exploratorio-descriptivo utilizándose técnicas documentales como la lectura, observación documental, resumen y análisis de contenido.

En función a los resultados obtenidos, el autor llegó a la conclusión de que el liderazgo constituye un esfuerzo práctico para dirigir empresas y el gerente necesita para cumplir su contenido, que muchas personas operen diferentes niveles de estatus y de responsabilidad, bajo un estilo democrático, el cual es concebido como el único que ha resuelto el problema de contar con gerentes escasamente adiestrados para las

empresas. Entre las cualidades requeridas para ser un líder, se distinguen la persistencia, una mente vigorosa, trabajo arduo, inteligencia, capacidad analítica, tolerancia y buena voluntad. En definitiva, toda organización que pretenda el cambio indaga sobre diferentes aspectos y medios en búsqueda de su perfeccionamiento, en este caso la etología determina el comportamiento y transformación permanente y para sobrevivir requiere un apoyo mutuo, trabajo en equipo y sentido común.

Esta investigación se vincula directamente con el estudio actual, porque su objeto de investigación lo conforman el liderazgo organizacional, especificando las características, roles e importancia del líder o gerente en la obtención de resultados satisfactorios en las empresas y en la posibilidad de procurar una transformación permanente en el cuerpo directivo para que gestione a los colaboradores con el menor esfuerzo y las mayores satisfacciones. Es por ello que tales hallazgos, junto con los fundamentos teóricos relacionados con el liderazgo gerencial constituyeron un soporte primordial para profundizar en la actuación de los gerentes del área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, de acuerdo con el modelo de marca personal.

Similarmente, Medina, Armenteros, Ramos y Barqueros (2012), presentaron un artículo titulado “Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño”, como parte de una grupo de investigación de la Universidad Autónoma de Cuahila de México, cuyo objetivo general fue exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como un vía de mejorar el desempeño personal y organizacional. Desde el punto de vista metodológico, se efectuó la investigación bajo un enfoque mixto, con una investigación de campo de tipo descriptiva y bajo el método de investigación acción.

Para la recolección de los datos se utilizaron como técnicas el cuestionario, la entrevista en profundidad, grupo focales y el análisis documental.

En función a los resultados obtenidos, los autores pudieron concluir que, las competencias gerenciales tienen diferentes estados de desarrollo en lo individual y en el grupo directivo, influyendo directamente en los objetivos estratégicos de las empresas, además, constituye una guía con capacidades grupales propias de las actividades y responsabilidades de los niveles estratégicos, tácticos y operacionales. Por esta razón, se diseñó y aplicó un procedimiento con el fin de alinear las competencias individuales, grupales y organizacionales, a partir del contexto y cultura empresarial, aun cuando resaltan la necesidad de ampliar muestras y contextos para la validación de dicho modelo.

Esta investigación es tomada en cuenta para el presente trabajo, porque indica las capacidades y habilidades que debe poseer un gerente para actuar de manera eficiente y productiva, por lo que los autores distinguen en tres grupos las capacidades (individuales, grupales y organizacionales) de manera que se puedan gestionar a cabalidad, a efectos de propiciar no solo el rendimiento de los gerentes, sino también el de las propias entidades económicas. Por este motivo, la información acerca de las competencias gerenciales y su relación con el desempeño, se tomaron en cuenta para evaluar el liderazgo gerencial ejercido por el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, desde la óptica del enfoque de marca personal.

Teorías de Entrada

Los fundamentos o postulados teóricos que sustentan al presente estudio están asociados con aquellos enfoques de liderazgo, motivación y marca personal, tomándose en cuenta que el propósito investigativo aborda el liderazgo gerencial en

el área financiera, como herramienta para promover la marca personal en las empresas pertenecientes al sector de alimentos, por lo que se incluirán la teoría de trayectoria-meta, la teoría ERC, la teoría de marca personal y la teoría de psicología humanista, con base en las ideas de sus principales representantes, tales como Robert House, Clayton Aldelfer, Tom Petters y Carl Royers, respectivamente. A continuación, se hace mención a cada una de ellas:

Teoría de Liderazgo de Trayectoria-Meta.

Esta fue desarrollada por Robert House en 1977, cuyo objetivo es predecir la eficacia del liderazgo en distintas situaciones. Esta eficacia, según House se evidencia en el impacto positivo en la motivación, capacidad para el desempeño y satisfacción de los seguidores, por lo que la misma se apoya en la teoría motivacional de las expectativas, la cual busca influir en el comportamiento del personal mediante estímulos que respondan a cada uno de sus intereses o expectativas, respecto a las funciones asignadas.

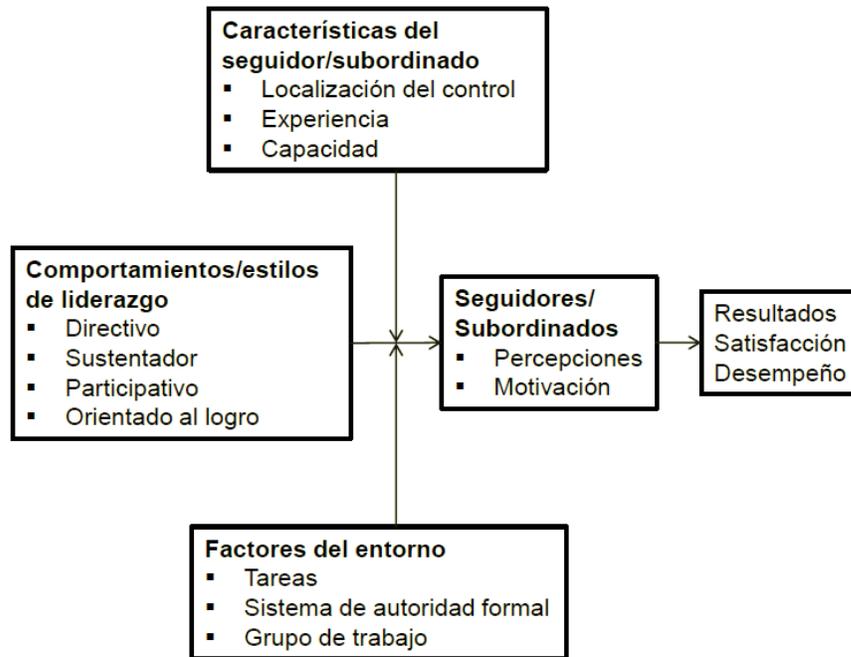
Así mismo, la teoría trayectoria-meta estipula que el liderazgo puede resultar eficaz si y solo si las recompensas ofrecidas a los colaboradores son claramente divulgadas y su obtención depende del logro de metas específicas por parte de cada individuo. Lo importante de este supuesto es la aclaratoria por parte del líder sobre los comportamientos que deben adoptar los seguidores para la consecución de la misma y se denomina aclaración del camino. Estos comportamientos inciden en la adopción de un estilo por parte de los gerentes o administradores, que inicialmente establecieron cuatro estilos particulares, el directivo, el sustentador, el participativo y el orientado a logros, a la vez que se asocia con tres aptitudes posibles del personal (satisfacción con el puesto, aceptación del líder y expectativas sobre la relación entre esfuerzos desempeño y recompensa).

Ahora bien, el estilo directivo se refiere hacia una actuación en la que el gerente indica a los colaboradores los objetivos y metas que espera puedan ser cubiertos por ellos; el liderazgo sustentador busca el trato equitativo de los seguidores; el participativo se encarga de consultar con el personal para tomar en cuenta sus aportes o sugerencias, antes de tomar una decisión y; el liderazgo orientado a logros se enfoca en la fijación de metas desafiantes para que los subordinados se desempeñen en el más alto nivel, para mejorar constantemente su rendimiento. Esto significa que, en función a las conductas orientadas por los trabajadores, un líder puede optar entre cualquiera de estos estilos, para responder efectivamente a las situaciones (Ver Figura 1).

En este sentido, la teoría maneja dos variables situacionales, las características personales de los subordinados y las presiones o demanda del entorno, las cuales deben afrontar los seguidores para alcanzar las metas laborales y obtener las recompensas. Entre las características personales se encuentra la localización del control, que se asocian con la percepción de los seguidores respecto a la capacidad para obtener las recompensas, siendo una localización de control interno, cuando se percibe que los beneficios depende directamente del propio esfuerzo, sintiéndose una mayor satisfacción con un liderazgo participativo y una localización de control interno, cuya percepción refleja que las recompensas no depende del esfuerzo personal, sintiéndose mayor satisfacción con un estilo directivo.

A su vez, las variables del entorno incluyen las tareas, el sistema formal de autoridad de la organización y del grupo de trabajo, que, en su conjunto, influyen en la satisfacción o capacidad de los seguidores de rendir con eficacia. De este modo, el desarrollo de tareas innovadoras o desafiantes, la existencia de líneas de autoridad excesiva o limitada y la conformación de grupos de trabajo pueden motivar o desanimar a los individuos, influyendo en los niveles aceptables de desempeño.

Figura 1
Representación Gráfica de la Teoría de Liderazgo Trayectoria-Meta.



Fuente: González (2011)

Es importante acotar que la percepción de los subordinados respecto a sus características personales y a las variables del entorno, influirá en la determinación de sus capacidades para cumplir con las asignaciones y otorgar las recompensas, de allí que a medida que mayor sea el grado de capacidad percibida, se sentirá más cómodo con estilos de liderazgos en los que pueda alcanzar cierta autonomía o facultades, de allí que los comportamientos asumidos por el gerente pueden variar de un seguidor a otro, de acuerdo con este grado de percepción, motivo por el cual la adopción del comportamiento radicara en ayudar a los equipos de trabajo a afrontar la incertidumbre del entorno, de modo que los esfuerzos sean considerados validos para la obtención de recompensas.

Por consiguiente, se puede decir que la relevancia de la teoría de liderazgo planteada por Robert House para el estudio actual, reside en percibir los diferentes estilos o comportamientos que un gerente puede adoptar para influir en los colaboradores para que se sientan motivados y alcancen un desempeño satisfactorio, lo que quiere decir que se pueda identificar la capacidad del líder del área financiera de las empresas pertenecientes al sector de alimentos, respecto a las capacidades percibidas por el personal, para trazar las estrategias que conduzcan a reducir las condiciones de contingencia que puedan afectar las expectativas de desempeño, denotándose con esto aquellos rasgos que pueden representar la marca personal, frente al liderazgo ejercido.

Teoría Motivacional ERC

Este fundamento teórico fue desarrollado por Clayton Aldelfer (1972), como una actualización a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, agrupándose las necesidades humanas en tres tipos de necesidades, de existencias (E), relación (R) y crecimiento (C), de allí el nombre asociado a esta teoría.

Las necesidades de existencia se basan en la provisión de los requisitos materiales para la sobrevivencia del individuo y de la especie, es decir, abarca los aspectos inherentes a las necesidades de tipo fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow. Las necesidades de relación se focalizan en la búsqueda de interacciones satisfactorias con otros, sentirse reconocido por los equipos o grupos, además de dar y recibir afecto, que comprenden las necesidades sociales y destino de la pirámide de Maslow. Finalmente, las necesidades de crecimiento corresponden a los anhelos internos para el desarrollo personal y un alto concepto de sí mismo, siendo equivalentes con las necesidades de autoestima y autorrealización de la Teoría de Maslow

Esta teoría no muestra una jerarquía rígida para el manejo de las necesidades como la de Maslow, pero si las percibe desde las más concretas hacia las menos concretas, siendo la más relevante aquellas relacionadas con la existencia y las menos elementales, las inherentes a las necesidades de crecimiento. Esto se sustenta en un fenómeno denominado por Aldelfer como satisfacción-proyección que consiste en que, para pasar a una necesidad menos concreta, debe responderse satisfactoriamente a una necesidad más concreta. Sin embargo, también señalan que puede presentarse el fenómeno de frustración-regresión en el que, al bloquearse la satisfacción de una necesidad menos concreta, la persona regresa con mayor énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta. De esta manera, es indispensable que los gerentes establezcan los beneficios que impulsen a la satisfacción progresiva de las necesidades ERC y minimicen el riesgo de frustración para evitar retornos a necesidades ya satisfechas.

Finalmente, la teoría ERC señala que cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia, se dedica con mayor ahínco a la satisfacción de otra necesidad vinculada con dicha categoría, al igual que si un individuo ha percibido una respuesta plena a una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa categoría.

Por lo tanto, esta teoría es considerada para el presente trabajo, porque agrupa de una manera dinámica las necesidades que pueden experimentar los seguidores, a la vez indica los fenómenos que puede impulsar, neutralizar o restringir la respuesta efectiva a esos requerimientos, de modo que la capacidad de los gerentes del área financiera de las empresa pertenecientes al sector de alimentos, para determinar y satisfacer los aspectos de existencia, relación y crecimiento influirá en el impulso del personal para cumplir con las atribuciones estipuladas y recibir los incentivos económicos, sociales y morales que satisfagan cada necesidad, a efectos de mantener o incrementar el rendimiento laboral.

Teoría de Marca Personal

El desarrollo de este enfoque se atribuye a Tom Peters, en la década de los años 90, mediante la publicación de un artículo titulado “The Brand Called You”, el cual sentó las bases para la determinación de aquellos aspectos o rasgos particulares que cada persona posee y los hace distintos al resto, pues se convierte en sus principales fortalezas y aportan un valor significativo a nivel individual e institucional.

De esta manera, la marca personal se refiere al valor que cada individuo posee por sus habilidades y capacidades, bien sea de relacionarse, transmitir innovación o impulsar la singularidad personal, es decir, se refiere a la huella que las actuaciones individuales puedes dejar en la percepción de otros y que constituye una forma de diferenciación. Por ello, la teoría resalta que su desarrollo no solo es consecuencia de las competencias adquiridas mediante la formación profesional, sino también por la práctica que motiva y fomenta el autodescubrimiento de la marca.

Al respecto, Pérez (2011: 12) expresa que “La marca personal se encuentra entre los activos más importantes de las personas, es un aspecto intangible pero fundamental. Representa una serie de promesas, confianza, consistencia y, sobre todo, un conjunto de expectativas”. Es así como su conformación y consolidación facilita el posicionamiento, sirviendo de base para la gestión del liderazgo.

Así mismo, Pérez (2011) considera que el impulso de la marca personal en el ámbito gerencial puede ofrecer notables ventajas a los profesionales, al ayudarles a convertirse en trabajadores independiente, aunque cobren una nómina, proporcionarles las herramientas para pensar como microempresas, no como empleados, enseñarles a gestionar su trabajo como un producto y su reputación como su marca además de conseguir el posicionamiento como la opción preferente en un mercado saturado y heterogéneo.

Visto así, la marca personal proporciona una nueva visión a los gerentes de su trabajo, permitiéndoles conocerse mejor y asumir un papel más efectivo y dinámico en los puestos en los que desarrollan sus labores. Esto quiere decir que constituye una búsqueda constante de reconocer las capacidades por las cuales es reconocido su desempeño laboral, a efectos de fortalecerlas para que representen sus rasgos emblemáticos frente a otros profesionales.

De este modo, el auge de la marca personal se debe a un entorno empresarial cada vez más globalizado y de continuos cambios, donde la información y las herramientas de conocimiento son de fácil acceso y manejo, de allí que el éxito estribará en aquellas empresas que gestionen asertivamente las relaciones humanas, entrelacen redes personales sólidas y confronten una comunicación honesta y abierta entre empleados, clientes y proveedores. Esto significa que los líderes de las organizaciones reconozcan la necesidad de que sus competencias repercutan favorablemente en la motivación de los equipos de trabajos para que se sientan satisfechos y puedan desenvolverse a cabalidad, lo que brindará una lealtad en la cartera de clientes y una relación estratégica con los suplidores.

Por esta razón, Pérez (2011) señala tres elementos a gestionar en la marca personal, la emoción, la credibilidad y la confianza, lo cual pudiera asociarse estrechamente con la teoría trayectoria-meta de Robert House y la teoría ERC de Clayton Aldelfer, donde a partir de las situaciones o percepciones de los seguidores se pueden adoptar comportamientos gerenciales que propicien un rendimiento aceptable como al proveer de incentivos diversos que respondan a la variedad de necesidades del personal, generándose en éste la confianza en los líderes y que una vez demostrado el desempeño reciben las recompensas ofrecidas, adquiriéndose la credibilidad.

A tales efectos la teoría de marca personal es un pilar esencial en esta investigación, dado que se trata de un enfoque novedoso que facilita el autodescubrimiento por parte de los gerentes para establecer sus cualidades conceptuales, técnicas y humanas, para gestionar a los seguidores y obtener los resultados esperados, los cuales al ser satisfactorios pueden contribuir a que dichas cualidades, representen la marca o huella que cada líder refleja, siendo de vital importancia para la evaluación del liderazgo ejercido por los gerentes del área financiera de las empresas pertenecientes al sector de alimentos, dentro de los componentes de la marca personal.

Teoría de Psicología Humanista

Esta teoría desarrollada por Carl Rogers plantea un aprendizaje significativo (vivencial o experimental), donde se resaltan las cualidades que hacen del ser humano un ente pensante, creativo, capaz de actuar con intencionalidad y de asumir la responsabilidad de sus actos. Es decir, este enfoque muestra la evolución del hombre y las posibilidades que pueda alcanzar a través del aprendizaje para su crecimiento interior, hecho que se vincula con la autogestión de las capacidades gerenciales para ejercer un liderazgo efectivo, cuya confianza, emoción y empatía puedan consolidar una marca personal única frente a otros gerentes.

Igualmente, señala como rasgo importante el compromiso personal que debe existir en la persona frente a cualquier acción autodirigida, a efectos de que pueda ser capaz de asimilar de los errores y fracasos o incluso corregir las decisiones equivocadas. Esto quiere decir que en el caso de un líder gerencial deberá tener la auto determinación suficiente no solo para afrontar los distintos retos, gestionar a los colaboradores, sino también para reconocer las fallas que se hayan suscitado conforme al estilo adoptado.

Adicionalmente, la Teoría de Psicología Humanista propone que el ser humano debe evaluar cada una de las exigencias sociales y personales que durante su trayectoria haya identificado, para aceptarlas o no, según su criterio, sin dejarse manipular frente a los intereses o beneficios de terceros. Por lo tanto, Rogers señala que la capacidad de raciocinio y acción del hombre le permite reconocer, las demandas o requerimientos que así mismo y los demás esperan de él, para que puedan precisar hasta qué punto puede lograrlas, sin someterse al escrutinio de superiores o demás compañeros de labores.

No obstante, esta teoría rechaza la posibilidad de construir un aprendizaje a partir de la observación exhaustiva del contexto y luego elaborar los planteamientos de cada una de las situaciones, procurándose, asimilar o comprender los resultados de las situaciones ya experimentadas, pero sin profundizar en las emociones y sentimientos de terceros, por lo que este aspecto resulta crítico para fomentar el liderazgo gerencial fundamentado en la marca personal, debido a que es importante que los líderes puedan ser capaces de evidenciar las necesidades y sentimientos de las personas que están bajo su responsabilidad, para establecer los incentivos que puedan gestionar la actuación de éstos, hacia los planes y objetivos, por lo que es un aspecto al esforzarse en las organizaciones si se espera consolidar una huella auténtica asociada con el estilo de liderazgo gerencial adoptado.

Para efectos de esta investigación, los postulados de la teoría psicológica humanista son tenidos en cuenta, en virtud de que se relacionan con la capacidad o facultad que tiene una persona, en este caso el gerente líder para reconocer sus competencias para motivar a los colaboradores en el desarrollo de las operaciones, identificando los estímulos más idóneos, las actividades de control más pertinentes y la comunicación requerida, con el propósito de posibilitar un desempeño efectivo en el área de finanzas de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua,

puesto que pudo apreciarse su diferenciación, respecto a otras empresas pertenecientes al sector de alimentos en el estado Aragua.

Bases Teóricas

Los aspectos conceptuales se refieren al conjunto de conceptos, características, propiedades y enfoques que respaldan a una investigación, al expresar la naturaleza de cada una de las variables que componen el problema. Es por ello que las bases teóricas provienen de los argumentos o ideas señaladas por especialistas reconocidos en la temática tratada que exponen a partir de las obras consultadas. Es por ellos que las bases teóricas constituyen un elemento fundamental en el desarrollo de toda investigación, porque explican la relevancia de cada variable en el objeto de estudio, sustentando así los hallazgos.

Por esta razón, debido a que el propósito investigativo se relaciona con la evaluación de liderazgo gerencial basado en la marca personal en el área financiera de empresas pertenecientes al sector de alimentos en Venezuela, se puede decir que las bases teóricas estuvieron conformadas por el liderazgo gerencial, marca personal, motivación, área de finanzas, sector de alimentos, entre otros, cuya información recopilada se presenta a continuación:

Área Financiera

Las actividades de gestión y control de los fondos son desarrolladas por un área o dependencia, generalmente ubicada en el nivel táctico de las organizaciones, donde se efectúan las funciones de planificación, contabilidad, control de gestión, rentabilidad de fondos, entre otros. Por esta razón el área financiera presenta cierta importancia dentro del funcionamiento de las entidades económicas, debido a que busca garantizar la captación de recursos, aplicación estratégica de éstos y seguimiento de

los resultados, con el propósito de determinar el impacto en la situación económica de una organización.

Apoyando lo expuesto, Pascual (2006) define el área financiera como aquella encargada de funciones típicamente financieras, al igual que de actividades económicas y administrativas, por lo que a nivel de gestión financiera se encarga de la provisión y aplicación de los fondos, además que a nivel de control financiero se pueden comprobar a través de indicadores, informes, análisis y demás herramientas los efectos a nivel de solvencias, endeudamientos, rentabilidad y eficiencia.

Por su parte, Softland ERP (2015) refiere que el área financiera es aquella compuesta por las funciones de contabilidad, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control bancario, activos fijos, presupuesto y control presupuestario, tomándose en consideración los señalamientos de las Normas Internaciones de Información Financiera y las practicas locales, por lo que su incorporación a las estructuras organizacionales les permite ser más productivas en sus operaciones y conseguir mayores niveles de eficiencia.

Partiendo de estas definiciones, se puede decir que el área financiera comprende la unidad o dependencia, cuya responsabilidad dentro de una entidad económica es la de garantizar el manejo transparente de los fondos, además de estimar las necesidades financieras y medir los resultados de cada periodo, de allí que su funcionamiento contribuye a que el resto de las unidades tácticas puedan disponer de los recursos materiales, humanos y técnicos esenciales para operar. En efecto, se puede decir que el área o departamento de finanzas delimita el camino a seguir a nivel de presupuesto, registro, administración y evaluación de cada una de las operaciones referentes con los fondos.

Así mismo, Pascual (2006) señala en forma detallada las responsabilidades de la unidad o dependencia financiera, con base en lo referente a cuentas por pagar, tesorería, cuentas por cobrar, contabilidad y administración. Para ello, se elaboró el cuadro siguiente que muestra por componente cada una de dichas responsabilidades:

Cuadro 1
Componentes y Responsabilidades del Área Financiera

Componentes	Responsabilidades
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> -Centralizar la información financiera. -Establecer las previsiones precisas para atender los pagos. -Recibir los movimientos bancarios y distribuirlos al resto de las áreas. -Control y seguimiento de las condiciones bancarias pactadas. -Relaciones con las entidades bancarias. -Seguimiento y conciliación de las cuentas bancarias. -Proponer traspasos entre cuentas bancarias para optimizar su rentabilidad y no mantener saldos ociosos y onerosos. -Asegurar la liquidez.
Cuentas por Cobrar	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir y remitir las facturas de créditos. -Relaciones con los clientes. -Seguimiento y conciliación de las cuentas de clientes. -Control de cuentas de cobro dudoso y ejecución de procesos y protocolos establecidos de recobro. -Mantenimiento y actualización de la base de datos de clientes. -solicitar información financiera de clientes potenciales, evaluarlas e informar al área de ventas. -Recibo de notas de recepción, comprobación, archivo y comprobación. -Recibo de facturas, comprobación, conformidad y contabilización. -Selección y conciliación de las cuentas de proveedores.
Cuentas por Pagar	<ul style="list-style-type: none"> -Relación con los acreedores. -Cancelación de saldos mediante los sistemas de pagos establecidos por la empresa. -Establecimiento en mancomunidad con el jefe de compras de la política de aplazamiento de pagos, cuyo cumplimiento vigilaran.

Cuadro 1 (Cont.)

Componentes	Responsabilidades
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Contabilización de documentos distintos a facturas por cobrar o por pagar, así como de sus cobros y pagos. -Verificación de los documentos contabilizados. -Archivo de documentos. -Gestión de activo fijo y su amortización. -Control de costos y su correcta imputación. -Planificación, análisis, control y seguimiento de las inversiones. -Confección de informes y sistemas de información para la dirección.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> -Relaciones con las administraciones públicas. -Planificación y gestión de las obligaciones fiscales. -Gestión de los ingresos en efectivo y su ingreso en blanco. -Facturación a clientes. -Estadísticas de producción y ventas. -Valoración e inventarios. -Recepción y distribución de documentos. -Logística y aprovisionamiento del área financiera.
Presupuesto y Control	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración y registro del presupuesto. -Comparación entre lo presupuestado y actuación real. -Aprobación y ejecución de presupuesto. -Elaboración de reporte de gestión presupuestaria. -Análisis por partidas y centros de costos.

Fuente: Elaboración Propia (2017), A partir de Pascual (2006) y de Softland ERP (2014).

Es importante mencionar que la diversidad de funciones atribuidas al área o dependencia financiera refleja el aporte que esta unidad brinda a una empresa, en cuanto a la cobertura de las necesidades de fondos, manejo de las actividades de ingresos, costos y gastos, al igual que de activos, pasivos y patrimonio, seguido de la ejecución de mecanismos de seguimientos que muestran si el desempeño alcanzado en un período fue exitoso o deficiente. En este sentido, la labor gerencial en esta área implica el manejo de equipos de trabajo que faciliten la realización efectiva de cada una de las funciones, hecho que condiciona el interés de considerar a la marca personal como una herramienta que promueva el ejercicio de un liderazgo auténtico

en esta unidad de negocio, tomándose en cuenta la naturaleza de las empresas en estudio, pertenecientes al sector de alimentos.

Liderazgo Gerencial

Esta capacidad o cualidad desarrollada por personas que ocupan puestos gerenciales a nivel operativo, táctico o estratégico denota la posibilidad de guiar, estimular y seguir a los diferentes miembros de los equipos de trabajo hacia la realización de las actividades, en términos de eficiencia y eficacia, a la vez que implica la configuración de un entorno que impulse el compromiso y esfuerzo por ejecutar tal comportamiento. De allí que el liderazgo gerencial sea tomado en cuenta como un elemento clave en la gestión empresarial, gracias al desempeño del gerente líder en manejar asertivamente a los colaboradores.

Según Terry y Franklin (2012: 408) se define como “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo”. Esto significa que el autor considera que a través del liderazgo se fomenta una relación bidireccional entre el gerente y los seguidores, el primero que establece las bases para orientar y motivar el comportamiento del personal y los segundos que responden al estímulo brindado por el gerente.

Por su parte, Bayon (1998: 191) conceptualiza el liderazgo como: “la capacidad de ciertas personas para influir en otras, teniendo el líder la capacidad de poder, comprensión de las personas, inspirar a sus seguidores y crear un ambiente propicio”. De esta manera, el concepto aportado por Bayon, coincide con Terry y Franklin, en cuanto a la influencia que ejerce una persona con determinadas capacidades en otras, pero se añade otros elementos como la comprensión, inspiración y clima organizacional en los que la facultad desempeñada por el gerente líder es vital para

gestionar a los trabajadores y obtener resultados que satisfagan a nivel individual, grupal y organizacional.

Finalmente, Moreno (2010: 2) se refiere al liderazgo como: “el intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”. Esta definición es compartida con las ideas de Terry y Franklin y de Bayon, donde se contempla de manera implícita una relación estímulo - respuesta, pero basada en una relación entre dos o varias personas, que, utilizando las técnicas, herramientas o métodos pertinentes, se puede dirigir a los equipos de trabajo para la consecución de objetivos y metas.

De acuerdo con estas definiciones, se puede decir que el liderazgo es la capacidad o habilidad atribuible a una persona, con el fin de influir directamente en las opiniones, actitudes y comportamientos de otras, para que puedan enfocarse en tales directrices que conduzcan a un desempeño satisfactorio, tanto para los seguidores, el líder y la organización. Es por ello que la existencia de esta capacidad, no solo es consecuencia de características personales, sino también profesionales, que al combinarse se pueden obtener resultados en un proceso, departamento o empresa, conforme a las pautas esperadas.

Partiendo de las ideas anteriores, se puede decir que para el ejercicio de un liderazgo gerencial efectivo es necesario que el gerente líder posea ciertos atributos o características que le permitan captar las necesidades de los miembros de los equipos de trabajo, así como también sus actitudes, para establecer las pautas que desencadenen una actuación consistente con el empeño de los individuos o impulsarlos, a fines de brindar respuestas a los objetivos individuales, grupales y empresariales. A tales efectos Chiavenato (2009) señala como características del liderazgo las siguientes:

En primer lugar, el líder debe tener el carácter de miembro; lo que quiere decir que habrá de pertenecer al equipo de trabajo que gestiona, compartiendo con los demás miembros, los patrones culturales y significativos que en éste existen.

En segundo lugar, lo más relevante en la actuación de líder es la diferenciación o realce entre los miembros que conforman el equipo de trabajo, por lo que será el más brillante, mejor organizado, con mayor tacto, el más agresivo o más bondadoso.

En tercer lugar, el líder estará facultado para organizar, coordinar, supervisar o motivar al equipo de trabajo, frente a determinadas acciones, según la necesidad que tenga el grupo y la propia organización.

En último lugar, el gerente líder deberá tener la oportunidad de ocupar ese rol en el equipo de trabajo, porque de no presentarse esta posibilidad, entonces no podrá demostrar su capacidad para influir en el comportamiento de los seguidores e inspirarlos hacia el alcance de los objetivos.

En consecuencia, se puede decir que cada una de las características antes mencionadas, refleja tácitamente, que un líder tendrá que poseer competencias a nivel de percepción, empatía, confianza, seguridad, y responsabilidad para conocer las exigencias de cada uno de los miembros del equipo, para luego establecer las directrices que impulsen un determinado comportamiento para el cumplimiento de los propósitos. De este modo, un liderazgo efectivo es aquel que ejerce de manera aceptable la conducta, conforme a una visión o plan establecido.

En este sentido, según la capacidad de percepción, empatía, seguridad, responsabilidad y dedicación, se pueden adoptar diferentes estilos de liderazgos, los cuales pueden influir en mayor o menor medida en los colaboradores. Por lo tanto, siguiendo las ideas de Terry y Franklin (2012), se puede apreciar un estilo

autocrático, uno democrático y un estilo participativo, además de reseñar el liderazgo carismático.

Liderazgo Autocrático: Este estilo, generalmente se orienta hacia la centralización de la autoridad, al indicarse los métodos de trabajo, desarrollar un proceso de toma de decisiones unilateral y limitar la participación de los seguidores. Este liderazgo, se aplica con regularidad en las pequeñas empresas, donde la autoridad y toma de decisiones se concentra, bien sea en el propietario o en un administrador general.

Liderazgo Democrático: Describe un estilo que se enfoca en involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, mediante la delegación de autoridades, fomento de la decisión de los núcleos de trabajos y las metas, al igual que emplea la retroalimentación como una actividad para sugerir y elegir. Dicho liderazgo se asume en empresas grandes, en las que, la estructura organizativa se ha diversificado o especificado en tal magnitud, haciendo que se delegue la autoridad y se compartan responsabilidades.

Liderazgo Participativo: Para este estilo, el gerente líder otorga a los quipos de trabajo la libertad plena para tomar las decisiones y realizar las actividades, con base en sus criterios o directrices. Para ejercer este liderazgo, es necesario que los miembros del equipo no solo estén totalmente capacitados, sino también que se manquen en un alto desempeño, para que puedan auto regularse y auto motivarse.

Estilo Carismático: Se refiere a un gerente líder visionario e inspirador, en el cual predominan la comulgacion gestual, para estimular intelectualmente a los colaboradores, en la ejecución de tareas o actividades significativas. Un líder carismático puede motivar importantes cambios y resultados en una empresa, al

transformar al personal para que se concentre en los objetivos organizacionales en lugar de los propios intereses.

De esta manera, cada uno de los estilos descritos deja entrever los elementos que un gerente habrá de considerar para el funcionamiento efectivo de una organización, es decir, deberá identificar los roles que asumirá a nivel de autoridad, toma de decisiones, percepción de necesidades, y aplicación de estímulos, para que puedan propiciar en forma eficaz y eficiente el comportamiento de los trabajadores, a la vez que se tome conciencia de la responsabilidad y compromiso, si los resultados esperados no se cubren a plenitud.

Por otra parte, se tiene que, el gerente líder interviene en los procesos organizacionales con la finalidad de impulsar al talento humano hacia el alcance de la misión y visión empresarial, para lo cual tendrá que desarrollar un conjunto de habilidades o capacidades que conlleve a la obtención de resultados satisfactorios. En este sentido, Arias y Heredia (2006) expresan que las habilidades primordiales para un alto desempeño de los líderes consisten en aspectos gerenciales, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación, motivación a los colaboradores, además del compromiso con la calidad y la competitividad. Éstas se describen seguidamente:

Aspectos Gerenciales: El líder deberá poseer un conocimiento detallado y actualizado de la organización, específicamente de la actividad con el sector económico en el que opera, rol de las diferentes áreas funcionales y las interrelaciones de éstas, con lo cual podrá disponer de una perspectiva plena del campo de actuación empresarial.

Trabajo en Equipo: El líder deberá estar facultado para compartir información, fomentar el aporte de ideas y opiniones, administrar estratégicamente las situaciones

de conflicto para el mejoramiento de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo, como también en el funcionamiento organizacional.

Relaciones Interpersonales: Esta habilidad del líder implica una sensibilidad hacia las opiniones o visiones que poseen los colaboradores, respecto a los problemas o situaciones asociadas con la organización, al mismo tiempo que se evidencie una marcada orientación hacia los clientes primarios y secundarios.

Comunicación: El líder deberá poseer una expresión verbal fluida y clara al momento de divulgar los mensajes a cada uno de los miembros o colaboradores, e igualmente con los grupos. Así mismo, deberá redactar con claridad y enfoque las instrucciones, directrices o pautas, en función a las necesidades de los destinatarios.

Motivación a los Colaboradores: Esta capacidad del líder se refleja hacia la fijación de objetivos ambiciosos, pero realistas para si mismo y los equipos de trabajo, con el objeto de garantizar un aprendizaje significativo como consecuencia de los propios errores y de cada uno de los miembros, a la vez, que pueda reconocer los logros alcanzados.

Compromiso con la Calidad y la Competitividad: Mediante esta competencia el líder puede satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes primarios y secundarios, a través de una orientación de las estrategias dirigidas hacia el mejoramiento continuo, con el objeto de llevar a cabo las actividades, con mayor eficacia y eficiencia respecto al personal que ocupa cargos similares. Para ello, es vital que su actuación demuestre honestidad e integridad.

A tales efectos, se puede decir que las capacidades antes referidas indican claramente la combinación y aspectos conceptuales, técnicos y humanos para atender a cabalidad las necesidades de los equipos de trabajo y clientes, en pro del alcance

tanto de los objetivos como de las metas programadas. Es así como, el gerente líder tendrá que asumir la responsabilidad para contribuir en el desempeño de los trabajadores, gracias al incentivo de respuestas favorables en estos, lo que se traduce en la búsqueda del esfuerzo, intensidad y propósito en cada uno de los colaboradores. Por esta razón el liderazgo se vincula directamente con la motivación, pues se tiene que influir constantemente en los colaboradores a fines de propiciar un desempeño, elementos que denotan un liderazgo diferencial y competitivo, eje central de la marca personal.

Marca Personal

Este concepto ha sido abordado inicialmente por Tom Peters en el año 1997, al hacer referencia que la única forma de alcanzar la diferenciación en un entorno competitivo es a través del manejo de la carrera profesional como se gestiona las marcas de los productos ofrecidos por las empresas, es decir la búsqueda de elementos genuinos y particulares que faciliten la distinción de un individuo frente a otro. Apoyando lo expuesto, Alonso (2014: 6) expresa que la marca comercial “es el conjunto de atributos fundamentales de una persona, todo aquello por lo que se le reconoce y diferencia de otras personas y que se representa por su nombre y por su aspecto”.

Por lo tanto, Alonso (2014) puntualiza claramente la naturaleza de la marca personal, de acuerdo con su propósito, el cual consiste en el reconocimiento y diferenciación como aspectos imprescindibles para lograr la competitividad. Esto significa que la actuación profesional, características personales o formas de interacción pueden crear en los grupos de interés una percepción que puede facilitar la identificación del individuo, condicionándose una huella o imagen única.

Así mismo, Adan (2014) señala que la marca personal se refiere a los atributos, habilidades y actitudes derivadas de la identidad personal, y que se construyen a partir de una realidad proyectada en metas y deseos. Por ello, considera que el fin que ésta persigue es dar a conocer a una persona coherente, edificada sobre valores, competitiva y diferente, que aporte un valor o elemento distintivo que proporcione confianza, seguridad y emoción a las personas con las que interactúan. De esta manera, coinciden directamente con lo expresado por Alonso (2014) en cuanto a que la naturaleza de la marca personal es el resultado de atributos diversos que muestran rasgos auténticos del individuo, ya sea para afrontar situaciones, gestionar recursos, articular cambios o impulsar el mejoramiento, como una forma de alcanzar un buen desempeño, tanto en los grupos que coordina, dependencia que dirige o la organización a la que pertenece.

Finalmente, Del Toro (2015) aporta una definición que reúne las ideas señaladas por Alonso (2014) y Adan (2014), al considerar que la marca personal “se entiende como el proceso por el cual, los sujetos se distinguen y resaltan entre una multitud, identificando y comunicando su propuesta de valor (profesional o personal) en distintas plataformas, en un mensaje e imagen uniforme”; es decir, indica el propósito de diferenciación y la naturaleza estipulada en la imagen o identidad que proyecta.

En consecuencia, se puede decir que la marca personal es un concepto que día tras día adquiere una notable connotación, porque se fundamenta en los rasgos o características, bien sean demostradas por su actuación profesional o rol personal, por los cuales pueden ser reconocidos por los clientes primarios o secundarios, creándose una reputación significativa que permita impulsar, el progresivo desarrollo, hasta el punto en que no pueda desligarse a la persona de la imagen percibida.

Ahora bien, según Pérez (2011) la marca personal se apoya en el abordaje de tres conceptos, tales como; la marca, la imagen y la reputación, esto es, porque el

reconocimiento que se hace sobre la actuación personal o profesional de un individuo, refleja señales o signos que condicionan un mensaje y que conforman una visión grafica de la persona, por lo que si esta es favorable puede implicar cierta credibilidad y confianza, obteniéndose un reconocimiento.

Por esta razón, Grande (2006:132) define a la marca como “un nombre, diseño, señal o combinación de estos elementos que identifica bienes o servicios de un productor y los diferencia de los demás competidores”. Es esta definición, se aprecia que la marca es un condicionante de la calidad y valor que se asigna a un objeto, persona o institución, en función a las acciones que emprenden y resultados que se obtienen, de manera que mientras mejores sean los resultados generados, mayor será la calidad atribuida a la marca.

A su vez, la imagen, de acuerdo con Alonso (2014:9) la conceptualiza como “la representación mental que tenemos de alguien o de algo”. La misma puede estar influenciada por creencias, educación, valores, trayendo consigo que no todas las personas pueden percibir una misma imagen acerca de un objeto, individuo u organización, dado que esto es consecuencia de las experiencias o situaciones que cada persona haya vivido con la interacción del elemento con el cual ha proyectado una imagen. De esta manera, si lo experimentado ha producido situaciones satisfactorias la representación será una imagen favorable o viceversa.

Finalmente, el tercer elemento a considerar en la marca personal es la reputación que, a juicio de Alonso (2014:9) consiste en “la opinión o consideración que se tiene de algo o alguien”. Es decir que la misma obedece a valoraciones o subjetividades que cada individuo asigna a un objeto, persona o institución, en relación con parámetros o criterios predefinidos, lo que significa la percepción proyectada es objeto de contraste y a partir de allí su convergencia o discrepancia puede conducir a un reputación excelente o deficiente.

La relevancia en la consideración de estos elementos en la marca personal, viene dada en el ámbito gerencial por la forma como cada uno de los jefes u otras personas encargadas de delegar autoridad, compartir responsabilidades y motivar a los colaboradores, conduce a un desempeño empresarial sobresaliente o, en el extremo de los casos con marcadas debilidades, implicando que sus atributos conceptuales, humanos y técnicos sean objetos de juicios de valor y sometidos constantemente a la comparación, respecto a otros gerentes, hasta el punto de construir una imagen positiva o negativa, la cual determinará su diferenciación. De ahí, pues que si la diferenciación aporta valor y credibilidad se estaría frente a una marca personal favorable, pero si esta se asocia con desconfianza, entonces se conformaría una marca desfavorable que afectaría el reconocimiento tanto de empleados como de los clientes en el liderazgo ejercido a nivel gerencial.

Partiendo de los conceptos expuestos y elementos a considerar en la marca personal, es necesario profundizar en aquellos pasos o pautas que permitan su creación, a efectos de propiciar el posicionamiento a través de canales adecuados, definición de la imagen y expresión de creencias y valores. Para este aspecto, se tomó en cuenta el esquema señalado por Cantoni (2010), compuesto por cinco pasos para la conformación de una estrategia de marca personal.

El primer paso para la creación de esta huella es la definición de los valores, en virtud de que su establecimiento permite que las acciones emprendidas se enmarquen dentro de éstos, evitando incurrir en actuaciones contrarias que puedan influir en la credibilidad, confianza y empatía de los demás. Esto quiere decir que cada individuo deberá identificar con base a su personalidad los valores que comparte, tanto en su ámbito profesional como personal.

A su vez, el siguiente paso hace referencia a la definición del posicionamiento, o al lugar al que se pretende llegar a partir de las actuaciones profesionales y

personales, en este sentido, el posicionamiento estará determinado por la percepción que tienen los demás acerca de un individuo, apoyándose en las habilidades, experiencias y actitudes, que sirvan de evidencia para construir la reputación.

El tercer paso requerido para la construcción de la marca personal es la identificación de las habilidades, por lo que es importante una autoevaluación objetiva del individuo en cuanto a las competencias que posee, bien sea a nivel de conocimientos, técnicas o relaciones interpersonales, porque en la medida en que tales habilidades son determinadas, se puede conocer si un individuo está capacitado, en proceso de especialización o no especializado en el área en la que actúa. Esto significa que cada persona elaborara un inventario detallado de todas las capacidades adquiridas y que pueden facilitar su posicionamiento.

Por su parte, el cuarto paso en la creación de la marca personal se refiere a la validación de las habilidades, que, a partir de evidencias suficientes y competentes, los demás pueden dar fe de que un individuo posee las capacidades señaladas, de allí que al reunir esta evidencia es importante, su difusión para que se pueda fomentar las reacciones u opiniones que puedan impulsar la actuación profesional.

Por último, el quinto paso indica mantener la consistencia y perseverancia, lo que se traduce en confirmar mediante las actuaciones progresivas que las habilidades o capacidades que posee un individuo, conllevan a los resultados esperados, de modo que se pueda fortalecer la marca personal. Este paso es de suma importancia, en vista de que demostrara con hechos o eventos que la imagen o reputación es verdadera.

Cabe destacar que el esquema antes descrito no constituye de manera categórica una estrategia única para la creación de la marca personal, autores como Pérez (2011) y Alonso (2014) añaden otros pasos inherentes a los medios empleados para definir el posicionamiento, identificar las aptitudes y validar las habilidades. Sin embargo, este

esquema concentra los aspectos primordiales para que una persona, en especial aquellos que desean impulsar su carrera profesional, puedan construir su marca y continuamente fortalecerla, resaltándose frente a otro, hasta posicionarse significativamente en el mercado. Es por esto que dicho esquema fue considerado al momento de profundizar en la actuación gerencial del personal de finanzas, dentro de los fundamentos de la marca personal.

Definición de Términos.

Procesos administrativos: Es el flujo continuo e interrelacionado de actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva

Finanzas: Comprende el manejo y administración del dinero, la inversión, utilización, gestión, y consecución. Es un área especializada de la economía en el recurso monetario, la eficiencia y efectividad, desde el nivel micro de las finanzas del individuo hasta el ámbito macro de las finanzas del país. Estudia los recursos monetarios que incluyen al dinero en efectivo y los activos, velando por la fluida transferencia e intercambio entre todas las personas, empresas y gobierno.

Clima Organizacional: Se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados.

Competitividad: Es la capacidad que tiene una persona, empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado, en relación a sus competidores, ésta depende de la

relación entre el valor, la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad).

Control: Es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente, implica una comparación entre un rendimiento esperado y uno observado, para determinar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones.

Desempeño Laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Diferenciación: Hace referencia a una característica de un producto o servicio que lo diferencia y distingue de los demás ofrecidos por la competencia. La idea de contar con una diferenciación es la de ofrecer un producto único, original y novedoso que permita distinguirse de otros, y sea el motivo por el cual los consumidores los prefieran a ellos antes que a la competencia.

Empresas de Producción: Se denomina producción a cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios. En tanto la producción es un proceso complejo, requiere de distintos factores que pueden dividirse en tres grandes grupos, a saber: la tierra, el capital y el trabajo.

Equipos de Trabajo: Es el conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte.

Gestión Empresarial: Hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que una empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico.

Información Administrativa: Son los canales de flujo de transformación que retroalimentan datos de operaciones para análisis, decisiones administrativas y aplicaciones, para ejercer control, con el fin de que la organización alcance sus objetivos.

Liderazgo: Es la capacidad para influir de forma en los miembros de un grupo para que éstos de forma voluntaria y entusiasta orienten sus esfuerzos hacia una tarea común.

Marca Personal: Es un concepto a través del cual se considera a una determinada persona o grupo de ellas como una marca. La misma debe elaborarse y transmitirse con el objetivo de diferenciarse y conseguir el mayor éxito posible en las relaciones sociales y personales.

Motivación: Es el impulso que conduce a una la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, procedente del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo.

Perfil Profesional: Es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

Rentabilidad: Es una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos. Puede entenderse como el retorno que recibe un accionista en una empresa por participar económicamente de la misma.

Riesgo del Negocio: Es la posibilidad de que se deriven de las pérdidas de la posición de mercado, la posición de negocio, frente a los mercados en los que se operan. También se puede decir que un riesgo de negocio es una circunstancia o factor que puede tener un impacto negativo sobre el funcionamiento o la rentabilidad de una empresa determinada.

Sector de Alimentos: Parte de la industria que se encarga de todos los procesos relacionados con la cadena alimentaria. Se incluyen dentro del concepto las fases de transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación, y servicio de alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria consisten principalmente de productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico (perteneciente o relativo a los hongos).

Toma de Decisiones: Es un proceso reflexivo que requiere de tiempo para valorar distintas opciones y también, las consecuencias de cada decisión. Con frecuencia, las personas se exigen demasiado a sí mismas cuando quieren tomar una decisión y aspiran a acertar en su elección cuando en realidad, en la vida, no importa el camino que se tome, porque siempre se van a asumir riesgos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación se ubico en un contexto basado en un diseño no experimental, con un estudio de campo de tipo descriptivo-evaluativo, con apoyo documental, en vista de que el propósito se enfoca hacia la evaluación del liderazgo gerencial, dentro de la óptica del enfoque de marca personal en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua.

En cuanto al diseño no experimental, se puede decir que a través de éste se pudo profundizar en la realidad que rodea al objeto de estudio, para percibir los hechos en su contexto natural y entender las variables que lo integran, más aun, no se ejerció control alguno de ellas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010:149) señala que el diseño no experimental consiste en “un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Por lo tanto, se consideró este diseño de investigación, porque se profundizó la realidad existente en el área financiera de las organizaciones del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, acerca del liderazgo gerencial ejercido en estas dependencias, sin distinguirse a los participantes en grupos experimentales o de control.

De igual manera, la investigación fue de campo, dado que se indagó en una situación concreta, delimitada en términos geográficos, para obtener en forma directa

la información sobre el fenómeno planteado. En este sentido, Arias (2012) concibe a este estudio como aquel que:

Consiste en la recolección de datos directamente de los objetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (p. 31)

Es considerada este tipo de investigación porque se acudió a las empresas del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, para percibir los hechos o eventos relacionados con el liderazgo gerencial asumido en el área financiera, tomando como base el enfoque de marca personal; es decir se obtuvo una fuente primaria de información.

Así mismo, la investigación requirió del estudio documental, definido por Arias (2012:27) 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: impresas, audiovisuales y electrónicas”. De este modo, se ameritó de la revisión documental, puesto se consultaron, libros, trabajos de grados, diccionarios, revistas científicas, páginas web, entre otros materiales de referencia, para ampliar el conocimiento sobre el tema y desarrollar los aspectos teóricos del trabajo.

Por otra parte, el nivel investigativo refleja el alcance o profundidad que tuvo el estudio, por lo que fue descriptivo-evaluativo. Con respecto a la investigación descriptiva, conceptualizada por Monje (2011:100) como aquella que “busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesada en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer

predicciones”. Esto significa que, mediante el estudio descriptivo, cada una de las variables que conforman el problema, tales como el liderazgo gerencial, marca personal y área financiera fueron detalladas, para identificar propiedades y atributos más notables, de modo que se pudo precisar la interrelación que existe entre ellas.

A su vez, el trabajo emprendido correspondió a una investigación evaluativa, la cual en palabras de Tamayo y Tamayo (2003:57) se refiere “básicamente a un modelo de aplicación de los métodos de investigación para evaluar de los programas de acción en las ciencias sociales”. Por esta razón, mediante este tipo de investigación, se evidenció si el estilo de liderazgo adoptado por los gerentes del área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, se enmarca dentro de la óptica de la marca personal, a fines de identificar sus efectos en la gestión de los colaboradores.

Población y Muestra

En toda investigación el objeto de estudio se ubica en un área o unidad de análisis, cuyos elementos integrantes poseen los rasgos o atributos que tienen como interés la investigación. De esta manera, la totalidad de estos elementos caracterizados homogéneamente reciben el nombre de población. Dicho termino es concebido por Monje (2011:124) como “el conjunto de elementos que presentan una característica o condición común que es objeto de estudio”. Es así como, la población seleccionada para el presente trabajo estuvo representada por el total del personal encargado de las áreas financieras de las empresas pertenecientes a la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua. Según datos suministrados por los diversos entes empresariales, se tomaron en cuenta los puestos ocupados por los cargos a nivel corporativo y de las empresas propiamente dichas (Empresas “A”, “B” y “C”), pero debido a la necesidad de confidencialidad institucional se ha decidido no mencionar la razón social de tales empresas, las cuales

poseen 20, 13, 6 y 4 trabajadores administrativos, respectivamente.

Ahora bien, el detalle por cargos o puestos de trabajo en cada una de las áreas financieras del nivel corporativo, se muestra a continuación:

Cuadro 2
Población de la Investigación

NIVEL CORPORATIVO	
CARGO	N° DE TRABAJADORES
Gerente Corporativo de Finanzas	1
Gerente Corporativo de Tesorería y Seguros	1
Coordinador Corporativo de Contraloría	1
Asistente de Contraloría	2
Gerente Corporativo de Auditoría Interna	1
Supervisor de Auditoría Interna	1
Audidores Internos	3
Gerente Corporativo de Impuesto	1
Analistas de Impuesto	4
Gerente Corporativo de Importaciones	1
Coordinadora de Importaciones	1
Analista de Importaciones	3
Subtotal	20
EMPRESA "A"	
Contralor	1
Jefe de Impuestos	1
Analistas de Impuestos	4
Contador	1
Analista de Contabilidad	3
Tesorera	1
Analista de Cuentas por Pagar	1
Analista de Tesorería	1
Subtotal	13
EMPRESA "B"	
Contador	1
Analista de Contabilidad	3
Analista de Cuentas por Pagar	1
Analista de Tesorería	1
Subtotal	6
EMPRESA "C"	
Contador	1
Analista de Contabilidad	3
Subtotal	4
Total	43

Fuente: Empresas Objeto de Estudio (2017)

En efecto, el estudio abarcó una población compuesta por cuatro entidades, y 43 trabajadores que se desempeñan en el área financiera, ya sea como gerentes y como colaboradores. De este modo, se evidenció un carácter finito de la población, pero debido a las distancias entre organizaciones y posibles dificultades de contactar a los informantes claves, se consideró pertinente la realización de un estudio muestral.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010:173) define la muestra como “un subgrupo de la población de interés de la cual se recolectan datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”. Por lo tanto, la muestra fue la fracción a considerar del número de trabajadores (gerentes y colaboradores) a los cuales se les aplicaron los instrumentos de recolección de datos.

En este sentido, se considerará una muestra no probabilística o dirigida, concebida por Hernández, Fernández y Baptista (2010:176) como “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación”. Es decir, la selección de los informantes claves no vendrá dada por la aplicación de fórmulas o parámetros estadísticos de estimación, sino a las condiciones propias del estudio.

Es así como, se recurrió a una muestra intencional u opinática, debido a que la elección de los participantes del estudio se fundamentó en las categorías o criterios de inclusión manejados por el investigador. De acuerdo con Arias (2012:178) se define como aquel método donde el “investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, los cuales exigen un conocimiento previo de la población que se investiga para determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como de tipo representativo del fenómeno”.

En consecuencia, se tomaron como categorías de selección los años de experiencia que tengan tanto los gerentes como los trabajadores de la organización, por lo menos cinco años de antigüedad, los conocimientos especializados en gerencia, disponibilidad para participar en la investigación, entre otros factores. De este modo, se eligió a nivel corporativo, Empresas “A”, “B” y “C”, un total de 23 personas, que cumplen simultáneamente con los criterios de inclusión estipulados.

Cuadro 3
Muestra de la Investigación

NIVEL CORPORATIVO	
CARGO	N° DE TRABAJADORES
Gerente Corporativo de Finanzas	1
Gerente Corporativo de Tesorería y Seguros	1
Coordinador Corporativo de Contraloría	1
Gerente Corporativo de Auditoría Interna	1
Supervisor de Auditoría Interna	1
Audidores Internos	1
Gerente Corporativo de Impuesto	1
Analistas de Impuestos	2
Gerente Corporativo de Importaciones	1
Coordinadora de Importaciones	1
Analista de Importaciones	1
Subtotal	12
EMPRESA “A”	
Contralor	1
Analista de Impuestos	1
Contador	1
Analista de Contabilidad	1
Tesorera	1
Analista de Tesorería	1
Subtotal	6
EMPRESA “B”	
Contador	1
Analista de Contabilidad	2
Subtotal	3
EMPRESA “C”	
Contador	1
Analista de Contabilidad	1
Subtotal	2
Total	23

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Por tal motivo, se contactaron a 23 personas, divididas en 9 gerentes y 14 colaboradores, lo que representó el 54% del total de la población seleccionada, por lo que estos informantes proporcionaron los datos requeridos sobre el objeto de estudio, contribuyendo a la validez y confiabilidad de los resultados

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de los datos, es un proceso fundamental para obtener el soporte que permita profundizar en el problema planteado. De acuerdo con Arias (2012:111) indica que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Es por ello que, tomando como referencia, el objeto de estudio está delimitado en una investigación de campo, se recurrió a las técnicas de la observación y encuesta.

Igualmente, las técnicas ameritaron de recursos a través de los cuales se puedan plasmar los resultados de la investigación. Por lo tanto, Arias (2012:111) define a los instrumentos como “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. Es así como, se utilizó la guía de observación y el cuestionario. Cada una de las técnicas e instrumentos se describe seguidamente:

En cuanto a la observación, Monje (2011) se refiere a ella como:

Un proceso selectivo mediante el cual, el investigador delimita intencionalmente los aspectos relativos al problema, sobre los cuales va a fijar su atención. (...) atendiendo a objetivos previamente formulando y mediante el uso de técnicas más adecuadas al tipo de información que se desea recolectar (p. 95).

De esta manera, se utilizó la observación con el fin de percibir en forma directa los eventos relacionados con, las características operativas y funcionales del área

financiera de las empresas pertenecientes al sector de alimentos, de la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua. Así mismo, esta observación tuvo un carácter estructurado, porque los aspectos visualizados en el área en estudio se establecieron con anticipación y se incluyeron en un formato diseñado para llevar a cabo las percepciones. Apoyando lo expuesto, Palella y Martins (2011) expresan similarmente, que la observación estructurada es aquella que se realiza con la ayuda de elementos técnicos, tales como cuadros, fichas, guías o registros que orientan al investigador, durante el contacto con el fenómeno estudiado.

En consecuencia, la observación se efectuó a través del diseño de una guía de observaciones, concebida por Rojas (2013) como un instrumento que concentra y resume la información de reconocimiento de la zona objetiva de estudio, facilitando la búsqueda de datos o elementos que permitan relacionar los hechos con el fenómeno. Este instrumento se utilizó para describir cada una de las características operativas y las funciones ejecutadas por el área financiera de las empresas pertenecientes al sector de alimentos, de la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, mediante un formato que incluyó el tipo de instrumento, área observada, fuente y fecha de la observación.

En relación con la encuesta, Rojas (2013: 221) señala que “esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio”. Por lo tanto, a través de ella, se obtuvo una información estructurada y concisa acerca de un problema en particular, con base en las opiniones de los participantes claves, en este caso respecto al estilo de liderazgo gerencial asumido en el área financiera de las empresas pertenecientes al sector de alimentos, de la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, además de precisar aquellos factores que influyen en dicho liderazgo ejercido.

Esta técnica se ejecutó mediante el diseño de un cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2012:217) como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”. De esta manera, el cuestionario fue un instrumento que presentó en forma lógica y secuencial una serie de ítems que involucraron el abordaje de un tema en particular, sujeto a investigación.

Es importante acotar que el cuestionario se desarrolló mediante preguntas cerradas, conceptualizadas como Hernández, Fernández y Baptista (2010:217) como “aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuestas a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas o incluir varias opciones de respuestas”. Esto significa que se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido al personal que ocupa cargos de dirección o autoridad y otro a los colaboradores, por lo que las preguntas estuvieron sujetas a alternativas de respuestas, a las cuales cada consultado eligió aquella con la que se sintió más identificado.

Así mismo, los cuestionarios estuvieron sujetos a la escala de Likert, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como:

Un conjunto de ítems presentado en formas de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico (p. 245).

A tales efectos, los cuestionarios diseñados para los gerentes y los colaboradores contaron con un conjunto de cinco alternativas de respuesta que fueron desde siempre hasta nunca, respecto al estilo de liderazgo ejercido en el área financiera y los factores críticos que inciden en el estilo adoptado, para tener una idea concisa de las aptitudes

y actuaciones de los gerentes para impulsar el desempeño en los equipos de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales, de manera que se pudo evidenciar la efectividad de liderazgo gerencial, de acuerdo con el enfoque de marca personal.

Por tal motivo, los instrumentos de recolección de datos diseñados requirieron de la realización de un procedimiento de validez mediante el cual se pudo comprobar la ausencia de vicios o sesgos en los ítems formulados, al mismo tiempo que se sometió a un procedimiento de confiabilidad que aseguró la consistencia de los datos recabados. Además, las técnicas e instrumentos considerados condujeron a una recolección sistemática y organizada de los datos, lo que determinó el modo de procesamiento e interpretación de los mismos.

Validez de los Instrumentos de Medición

Este procedimiento se vincula con la revisión de los ítems o preguntas de un instrumento, para corroborar que éstos aporten la información requerida en la investigación, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos. Según Escobar y Cuervo (2008:28), definen la validez como el proceso mediante el cual “los ítems de un instrumento de medición deben ser relevantes y representativos del constructo para un propósito evaluativo particular”. Es por esto que al finalizar el diseño de los instrumentos se someten a una evaluación a través de la técnica del juicio de expertos.

Al respecto Skjong y Wentwort, citados por Escobar y Cuervo (2008:29) consiste en “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema que son reconocidas por otros como expertos calificados es éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. La identificación de las personas que formarán parte del juicio de expertos es una parte crítica en este proceso”. Por lo tanto, el procedimiento se ejecuta a través de la participación de tres especialistas en las áreas de metodología, académica y de diseño de instrumentos, respectivamente

para que puedan revisar cada una de las preguntas a partir de los criterios de redacción, contenido y pertinencia, al igual que puedan emitir las observaciones pertinentes.

En este sentido, para la validez de los cuestionarios se hizo entrega a cada experto de un expediente integrador por, la portada de identificación, carta dirigida al experto, operacionalización de variables, modelo de los instrumentos y una matriz de juicio en la cual se registraron las percepciones o consideraciones, en relación con las preguntas formuladas. La matriz de juicio de expertos estuvo sujeta a una escala de apreciación cuali-cuantitativa que se muestra a continuación:

Cuadro 4
Escala de Evaluación Utilizada

Apreciación	Puntaje
Excelente	4 puntos
Bueno	3 puntos
Regular	2 puntos
Deficiente	1 punto

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Con base en los resultados derivados del juicio de expertos, las calificaciones asignadas fueron consideradas para el cálculo de un coeficiente de validez, expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (20109, el cual mide el nivel de aceptación de los instrumentos. Este genera un valor absoluto dentro de un rango que varía entre 0 y 1, donde el 1 indica la más alta aceptabilidad y el 0 la más baja aceptabilidad. Para su determinación, se utiliza las fórmulas siguientes:

$$\sum Mx = \frac{\sum Xi}{j}; \sum Cvcic = \frac{\sum Mx}{Vmx}; Pei = \frac{1}{j^3}; Cvcic = \frac{\sum Cvcic}{n} - Pei$$

Donde:

Cvcic=Coeficiente de validez del instrumento.

n=Numero de preguntas.

Pei=Porcentaje de error del instrumento.

j=Numero de jueces o expertos.

Vmx=Valor máximo de la escala de evaluación utilizada.

ΣX_i : Sumatoria de los puntajes dados por los especialistas.

A partir del cálculo realizado al coeficiente de validez, el valor generado es objeto de comparación con los criterios señalados por Hernández, Fernández y Batista (2010) que denota el mayor i menos grado de aceptabilidad (Ver Cuadro 5)

Cuadro5
Criterios de Validez

Rango	Significado
0,91-1	Aceptabilidad Perfecta
0,81-0,90	Aceptabilidad Alta
0,70-0,80,	Aceptabilidad Moderada
0,01-0,69	Inaceptabilidad

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Por consiguiente, se puede decir que los valores obtenidos de la ejecución del procedimiento de validez fueron de 0,796, de 0,796 y 0,743, para el cuestionario 1 y el cuestionario 2 respectivamente. Estos valores se ubican en el rango de una alta o perfecta aceptabilidad, por lo que los especialistas participantes consideraron que los instrumentos reunieron los criterios formales y de contenido necesarios para su aplicación. En el Anexo 5, se observa el procedimiento de cálculo ejecutado y las cartas de validación de cada experto.

Confiabilidad de los Instrumentos de Medición

Este procedimiento se vincula con la consistencia de resultados provistos por una prueba o método utilizado en una investigación hacia un determinado número de sujetos. De esta manera, Fuentes, citado por Corral (2009:238), expresa que la confiabilidad “designa la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas mide lo que tendrían que medir”.

Por lo tanto, para efectos de esta investigación, los cuestionarios diseñados bajo escala de Likert se sometieron a una confiabilidad cuantitativa, mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach (α), cuyo coeficiente mide la homogeneidad interna de los ítems, cuyo valor absoluto puede ubicarse entre un intervalo de 0 y 1 en el que el 0 indica ausencia de confiabilidad y el, 1 confiabilidad perfecta. La formula para su cálculo es la siguiente:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum S1}{\sum S2} \right)$$

Donde:

α =Coeficiente de confiabilidad.

K=Numero de preguntas.

S1=Varianza de las respuestas por individuo.

S2=Varianza de las respuestas por ítems

En función al cálculo realizado de este coeficiente, se puede comparar el valor resultante con los criterios o significados señalados por Hernández, Fernández y Baptista (2010) en cuanto al nivel de consistencia o congruencia de los resultados. Por ello, en el cuadro siguiente, se muestran los criterios de confiabilidad.

Cuadro 6
Criterios de Confiabilidad

Rango	Significado
0,81-1	Elevada
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Moderada
0,21-0,40	Baja
0,01-0,20	Muy baja

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

En consecuencia, la aplicación del Alpha de Cronbrach generó como valores 0,862 y 0,814; para el caso del cuestionario 1 y el cuestionario 2, respectivamente. En este sentido, tales valores demuestran que las respuestas recolectadas son altamente consistentes, por lo tanto, pueden considerarse como respaldo suficiente de la investigación. En el Anexo 6, se observa los cálculos realizados para determinar la confiabilidad de estos instrumentos.

Por otra parte, para el caso de la guía de observación, la confiabilidad es de tipo cualitativa, es decir de carácter descriptiva-hermenéutica, lo que significa que se detalló cada uno de los aspectos o elementos asociados con la observación que condujeran a su veracidad, a la vez que establecieron las categorías de análisis para la interpretación de los datos observados. Es así como, esta confiabilidad se sustenta en una carga institucional que señalan las condiciones, elementos y fuentes objeto de contacto durante la observación (Ver Anexo 7)

Técnicas de Análisis de la Información

El análisis de los datos, correspondió a una serie de operaciones que buscó condensar la información recolectada, para que fuese incluida en el informe final, reflejándose la consecución de los objetivos propuestos. En atención a lo expuesto,

Arias (2012:111) señala que el análisis se refiere a “las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera el caso”.

Ahora bien, para el caso de los resultados provenientes de la guía de observación, se recurrió a las técnicas de categorización y triangulación, debido a que los datos obtenidos fueron de naturaleza cualitativa, ameritándose de contrastes, analogías y posturas sobre lo percibido en el objeto de estudio. Según Monje (2011:194) la categorización “consiste en la segmentación de elementos singulares o unidades, que resultan relevantes y significativas desde el punto de vista de nuestro interés investigativo”. Es por ello que las observaciones realizadas fueron agrupadas mediante indicadores comunes o unidades de análisis, denominadas categorías, que posteriormente fueron comparadas para tener una idea de la situación actual de las características y funciones de área financiera de las empresas pertenecientes al sector de alimentos, de la parroquia Doctor Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua.

Por su parte, la triangulación es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010:439) como “la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección” esto significa que además de las observaciones, se tomara en cuenta los aspectos documentales o referenciales del tema en estudio, para comprobar la divergencia o convergencia de la realidad con la teoría estudiada”. De este modo, se presentaron los resultados en una tabla no cuantificada que mostraron la categoría, indicadores y hallazgos que proporcionen la base para un análisis que revele la posición asumida por la investigadora, en relación con el problema.

A su vez, los resultados de los cuestionarios se procesaron mediante la estadística descriptiva, concebida por Palella y Martins (2012), en palabras similares, como la agrupación y distribución de los datos, según la tendencia de las respuestas obtenidas,

para su interpretación, sin inferir elementos adicionales que no solo estuvieron contenidos en la medición. Es decir, que la estadística descriptiva se usó para la elaboración de tablas simples de distribución de frecuencias absolutas y relativas, diagramas circulares y una interpretación cuantitativa que suministró una información clara, válida y entendible del fenómeno en estudio.

En definitiva, las técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas tomadas en cuenta en el presente trabajo aportaron los elementos suficientes para responder al objetivo general propuesto, inherente a la evaluación del liderazgo gerencial, en cuanto a los fundamentos estipulados en el enfoque de marca personal, con el objeto de identificar sus bondades y deficiencias. De allí que se pudieron formular las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los datos recopilados por la aplicación de instrumentos al área financiera de las empresas pertenecientes al sector de alimentos, ubicada en la parroquia Doctor. Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, para evaluar el liderazgo gerencial ejercido, desde la óptica del enfoque de marca personal, por lo que estos resultados se muestran, con base en cada uno de los objetivos específicos propuestos:

Para el primer objetivo específico, asociado con la identificación de las características generales y operativas de las empresas pertenecientes al sector de alimentos, se recurrió a la guía de observación, la cual tomó en cuenta a los indicadores siguientes: Propósito, nivel organizacional, canales de comunicación, políticas, mecanismos de control, evaluación de resultados, tesorería, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad, administración, además de presupuesto y control.

Para el segundo objetivo específico relativo a la descripción del estilo de liderazgo asumido por los gerentes del área financiera de las empresas del sector de alimentos, ubicados en la parroquia Doctor. Pedro José Ovalles, del municipio Girardot del estado Aragua, amerito del unos de cuestionario escala de Likert, cuyos indicadores fueron los siguientes: pertenencia al equipo de trabajo, diferenciación, capacidad de organización, capacidad de supervisión, capacidad de motivación, oportunidad de actuación, aspectos gerenciales, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación, compromiso con la calidad y compromiso con la competitividad.

Para el tercer objetivo específico inherente, al establecimiento de los factores críticos determinantes en el ejercicio de liderazgo gerencial en las empresas pertenecientes al sector alimentos de la parroquia objeto de estudio, según el enfoque de marca personal, requirió de un cuestionario escala de Likert en el cual se consideraron estos indicadores: grado de autonomía, grado de profesionalismo, conocimiento de los colaboradores, adaptación al cambio, resolución de conflictos, toma de decisiones, beneficios económicos, beneficios sociales, política de ascensos, ambiente laboral, cultura organizacional y compromiso de los colaboradores.

Para el cuarto objetivo específico vinculado con la determinación de la efectividad del liderazgo gerencial asumido en el área financiera de las empresas pertenecientes al sector de alimentos en estudio, se requirió del uso de dos cuestionarios, de los cuales se manejaron estos indicadores: identificación de valores, definición de habilidades, percepción de la marca, aceptación de la marca, compromiso con la marca, desempeño, reconocimiento, posicionamiento y competitividad.

Es importante acotar que los hallazgos provistos por la guía de observación son procesados cualitativamente, mediante la categorización y la triangulación, y los datos del cuestionario son manejados cuantitativamente a través de la estadística descriptiva, a continuación:

Identificación de las Características Operativas y Funcionales del Área Financiera de las Empresas del Sector de Alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua

Para la consecución de este objetivo se aplicó una guía de observación en las distintas áreas financieras de las empresas objeto de estudio, los días 16, 17 y 18 de Octubre de 2017, percibiéndose a través de los manuales organizativos, hoja de

actividades, minutas de reunión, desarrollo directo de los procesos, entre otros aspectos, cuyas observaciones fueron incorporadas en una tabla no cuantificada, relacionada con dos categorías de análisis, la primera denominada características operativas del área financiera y la segunda, procesos funcionales del área financiera, para su contraste con los aspectos teóricos reseñados y su interpretación cualitativa (Ver Cuadro 7).

Cuadro 7
Resultados de la Guía de Observación

Fecha: 16,17,18 de Octubre de 2017		
Documentos observados: Manuales de Control Interno de las Empresas, Manuales de Políticas, Normas y Procedimientos, Estados Financieros, Módulos Contable del Sistema Galves y CKF.		
Categoría: Características operativas del área financiera de las empresas		
Indicador	Resultados	Análisis
Propósito	De las empresas observadas, un 75%(N=3) poseen un propósito definido acerca del área, es decir que se contempla el objetivo de planificar, dirigir y controlar, las políticas para la gestión y control de los fondos, al igual que en la presentación de la información financiera, el 25% (N=1) no posee un propósito definido en el área, aunque se percibió la ejecución de labores propias del área financiera.	Según esta categoría, las observaciones efectuadas a las empresas pertenecientes al sector de alimentos en estudio, precisaron es su mayoría la fijación de propósitos concretos en el área financiera, asociados con la planificación, ejecución y control de los recursos financieros, es decir el establecimiento de medidas que garanticen la captación, aplicación y monitoreo de los fondos para la realización de las actividades. De la misma manera, la mayoría de estas dependencias se ubica en el nivel estratégico gerencial, de allí que sus objetivos y acciones son manejados por la alta gerencia, para que sean canalizadas por las áreas funcionales y operativas, con el fin de procurar el cumplimiento de los propósitos fijados.
Nivel Organizacional	El 75% (N=3) de las empresas observadas, especifican que el área financiera de la empresa se ubica en el nivel estratégico, dado que se denomina Gerencias de Finanzas, detallándose los diferentes puestos de trabajo que la integran, a diferencia del 25% (N=1) restante que la ubica en el mismo nivel gerencial pero no muestra en forma puntual los cargos que la conforman.	

Cuadro 7 (Cont.)

Indicador	Resultados	Análisis
Canales de Comunicación	El 75% (N=3) de las empresas observadas reveló que el área financiera maneja canales de comunicación formales para el intercambio de información, a nivel escrito, como memorándum, correos electrónicos, oficios, entre otros y a nivel verbal llamadas telefónicas, a fines de informar a los accionistas, dependencias funcionales o áreas operativas de la empresa. El 25% (N=1) no utiliza medios de comunicación formales. En cuanto a los canales de comunicación informales, el 100% (N=4) de las empresas los utilizan mediante el contacto directo o notificaciones, en las que no se contempla un esquema o estructura del contenido del mensaje.	Así mismo, se pudo evidenciar que la mayoría de las áreas financieras de las empresas observadas utilizan canales formales para el intercambio de información, lo cual se considera favorable a fines de dejar constancia de transacciones o actividades significativas que influyen tanto en la estabilidad como en el rendimiento organizacional, pero a nivel informal la totalidad de las organizaciones usa este tipo de canales para intercambiar información sobre aspectos cotidianos o de menor relevancia en le desempeño
Políticas	El 75% (N=3) de las organizaciones observadas se fundamenta en directrices verbales para la ejecución de los procesos del área financiera. El 25% (N=1) dispone de un manual de políticas y procedimientos para cada área funcional, por lo que en le área financiera se especifican las líneas de acción que oriente la gestión de los recursos y el manejo de la información.	financiero de las empresas. En cuanto a las políticas, se puede decir que la mayoría de las entidades económicas carecen de un manual que especifiquen las líneas de acción, sino que se fundamentan en señalamientos verbales, que contemplan las expectativas y operaciones importantes a desarrollar en el área financiera, de manera que si bien ofrecen una flexibilidad en la actuación del área en estudio, también pueden considerarse criterios erróneos que comprometan la sostenibilidad de las organizaciones, siendo un aspecto desfavorable entre los rasgos característicos de estas entidades.

Cuadro 7 (Cont.)

Indicador	Resultados	Análisis
Mecanismos de Control	<p>El 75% (N=3) de las organizaciones contactadas destacó que el área financiera carece de mecanismos de control previo para la ejecución de los procesos, mientras que un 25% (N=1) aplica planes o programas que se consideran medios de control previo para la ejecución de los procesos financieros.</p> <p>En cuanto al control recurrente, el 75% (N=3) de las empresas observadas no emplea mecanismos como evaluaciones en marca o supervisiones directas que favorezcan la transparencia y apego del personal a las directrices y políticas estipuladas. El 25% (N=1) aplica el control recurrente para monitorear los procesos ejecutados por el área financiera. Sobre el control posterior, se aprecia que el 100% (N=4) de las organizaciones abordadas ha recurrido a mecanismos que verifican el alcance de los objetivos o metas esperadas en el ámbito financiero, para determinar variaciones y aplicar correctivos.</p>	<p>A nivel de control, se detectaron otras deficiencias, dado que la mayoría de las empresas no recurren a procedimientos previos o recurrentes para el monitoreo de las funciones efectuadas en el área financiera, lo que quiere decir que la totalidad de éstas incurre en controles posteriores que indican que únicamente se efectúan seguimientos al finalizar los procesos, de manera que no se efectúan ajustes o correctivos a los planes trazados sino que se detectan variaciones y se aplican los ajustes a los planes siguientes, afectándose la efectividad en la gestión alcanzada.</p> <p>Por otra parte, se pudo percibir que el total de las áreas financieras observadas evalúa los resultados, al finalizar cada periodo, lo que deja entrever que la determinación del desempeño se realiza a partir de comparaciones de cifras absolutas y relativas entre lo presupuestado y lo obtenido, para reconocer la eficiencia en el manejo de los fondos y su eficacia en la consecución de un equilibrio financiero y una rentabilidad aceptable.</p>
Evaluación de Resultados	<p>El 100% (N=4) de las empresas observadas reflejó que los resultados obtenidos por el área financiera son evaluados al cierre de cada periodo, dado que las comparaciones presupuestarias y los estados financieros sirven de marco para conocer la liquidez, eficiencia y rentabilidad empresarial.</p> <p>El 75% (N=3) de las empresas evalúa los resultados financieros mediante comparaciones entre los importes presupuestados real de las partidas que componen a los estados financieros pero un 25% (N=1) se fundamenta en la aplicación de indicadores tanto financieros como operativos que puntualicen la gestión alcanzada en cada periodo.</p>	<p>En consecuencia, estas características del área financiera muestran un perfil de organizaciones que combinan la formalidad con la informalidad al momento de ejecutar los procesos, contribuyendo al flujo dinámico de información, pero restringiéndose la capacidad proactiva de anticiparse a contingencias o situaciones que pongan en riesgo el desempeño financiero.</p>

Cuadro 7 (Cont.)

Categoría: Procesos Funcionales del área financiera de las empresas		
Indicador	Resultados	Análisis
Tesorería	El 100% (N=4) de las empresas en estudio realiza el proceso de tesorería, a partir de actividades a la captación de fondos y aplicación de éstos, por lo que se efectúan pagos a proveedores, emisión de cheques, arqueos de caja, conciliaciones bancarias, movientes de flujo de caja, y en algunos casos la conciliación de consumos por tarjetas de crédito y debito de los directivos de la empresa.	En esta categoría, las observaciones realizadas reflejaron que el área financiera de las empresas objeto de estudio, ejercen múltiples procesos que se vinculan con la captación, aplicación y control de los fondos, siendo uno de ellos el de tesorería, el cual la totalidad de dependencias es responsable de la utilización de los recursos para el pago de los proveedores de bienes y servicios, así como de otros desembolsos de inversión y financiamiento esenciales para la ejecución del resto de los procesos operativos empresariales.
Cuentas por Cobrar	El 100% (N=4) de las empresas observadas ejecuta el proceso de cuentas por cobrar con apoyo el sistema de información para realizar el análisis de crédito por cliente, análisis de vencimiento mensual de facturas, cronograma de cobranzas, así como también se preparan las relaciones de cobranzas y el resumen de operaciones por cliente, para tener una idea concisa de la actuación de este en cada periodo.	Por su parte, el proceso de cuentas por cobrar, es realizado por el total de empresas observadas, demostrándose la variedad de funciones que se realizan para autorizar el financiamiento de las ventas, plazos de crédito, gestiones de cobranzas y estimaciones de incobrabilidad, lo que quiere decir que en este proceso se hace énfasis en la captación de fondos procedentes de las actividades ordinarias. Sin embargo, estos procesos se apoyan en directrices verbales que, en ocasiones son interpretadas erróneamente influyendo en la toma de decisiones.
Cuentas por Pagar	El 100% (N=4) de las organizaciones en estudio efectúa el proceso de cuentas por cobrar a través del área financiera bajo el soporte del sistema de información, efectuándose los cronogramas de pago y análisis de vencimiento de las facturas, realización de las retenciones impositivas, emisión de relaciones de pago y resumen de operaciones por proveedor.	A su vez, las cuentas por pagar como proceso de las áreas en estudio es realizada para liquidar las obligaciones con proveedores, practicar las retenciones impositivas y verificar la antigüedad de los saldos de las facturas, de modo que se ejercen actividades vinculadas con la aplicación y control de los fondos.

Cuadro 7 (Cont)

Indicador	Resultados	Análisis
Contabilidad	El 100% (N=4) de las empresas observadas reveló que en el área financiera se desarrollan las labores de contabilidad inherentes a la clasificación de la observación de las operaciones, registro de la misma y presentación de los reportes financieros que se envían a la gerencia estratégica para la toma de decisiones. Estas labores se efectúan a través de los modelos de los sistemas de información de cada empresa.	En cuanto al proceso de contabilidad se destaca la esencia del control financiero por parte de las áreas en estudio, dado que en su totalidad se realizan actividades para la clasificación, registro y presentación de las operaciones que conduzcan a determinar el resultado obtenido, los movimientos de fondos efectuados, la situación financiera y los cambios en el patrimonio. A nivel administrativo, el área financiera no es efectuada por la totalidad de las áreas observadas, debido a que un porcentaje de ellas no ejerce sustancialmente aspectos de planificación y control, sino que se encargan únicamente de ejecuciones.
Administración	El 75% (N=3) de las empresas en estudio realiza en el área financiera actividades vinculadas con la administración; es decir con labores de planificación, dirección y control, en las que se destacan aspectos que orientan el curso de las actividades de gestión y control de los fondos. El 25% (N=1) no realiza este tipo de actividades en el área financiera.	Finalmente, el proceso de presupuesto y control es realizado por la mayoría de las áreas observadas, lo que quiere decir que, llevan a cabo estimaciones sobre la captación y aplicación de fondos, al igual que contemplan mecanismos que permitan corroborar si tales estimaciones fueron logradas, teniéndose en cuenta el control posterior que en ellas se efectúa.
Presupuesto y Control	El 100% (N=4) de las organizaciones abordadas ha designado al área financiera para que efectúe operaciones referentes con la preparación y control presupuestario, el cual monitorea al cierre del periodo para determinar el desempeño de los procesos ejecutados en el área.	

Fuente: Datos suministrados por la guía de observación

Descripción del Estilo de Liderazgo Gerencial Asumido en el Área Financiera de las Empresas del Sector de Alimentos, Específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua

Para el cumplimiento de este objetivo, se aplicó un cuestionario escala de Likert al personal administrativo y gerencial del área financiera de las empresas, cuyos datos son presentados en tablas de distribución de frecuencias, con sus respectivos gráficos y análisis cuantitativo.

Ítem 1: Fomento el sentido de pertenencia en los equipos de trabajo en el área financiera

Cuadro 8

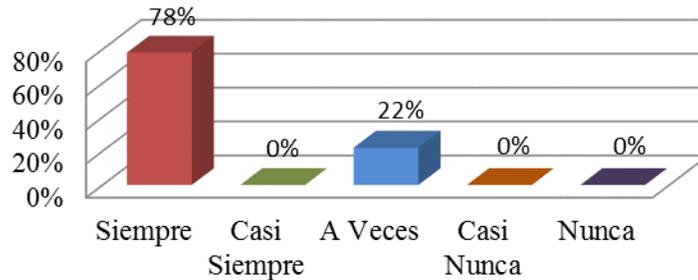
Fomento del Sentido de Pertenecía en los Equipos de Trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	7	78%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	22%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 1

Fomento del Sentido de Pertenecía en los Equipos de Trabajo



Fuente: Cuadro 8

Análisis: Según el gráfico expuesto, se muestra que el setenta y ocho por ciento (78%) de los encuestados señaló que siempre fomentan el sentido de pertenecía en los equipos de trabajo, mientras que el veintidós por ciento (22%) expresó que a veces. De esta manera, se puede decir que los resultados obtenidos evidencian que los gerentes, por lo general, procuran que los equipos de trabajo se identifiquen con la organización, a partir de sus funciones y responsabilidades, a efectos de que puedan percibir su pertenencia a la misma, lo cual puede considerarse como una cualidad que posee estos gerentes para la gestión del talento humano y se vincule con la marca personal.

Ítem 2: Desarrollo actividades en el área financiera que conduzcan a la diferenciación de mi actuación, respecto a otras áreas de la empresa

Cuadro 9

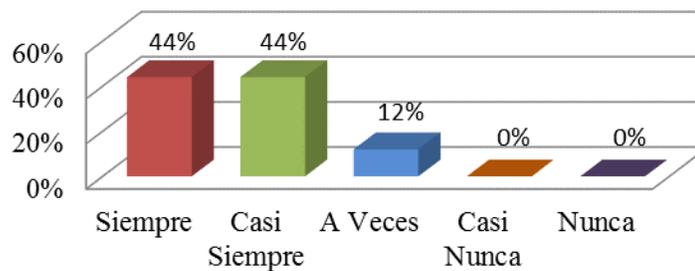
Desarrollo de Actividades Orientadas Hacia la Diferenciación

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	44%
Casi Siempre	4	44%
A veces	1	12%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 2

Desarrollo de Actividades Orientadas Hacia la Diferenciación



Fuente: Cuadro 9

Análisis: Partiendo de este gráfico, se observa que el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los gerentes consultados considero que desarrolla actividades que les permiten diferenciarse en el área en la cual se desempeñan, apoyado con un cuarenta y cuatro por ciento (44%) que efectúa tales labores casi siempre y un doce por ciento (12%) a veces. En consecuencia, se puede decir que la actuación gerencial en el área financiera se orienta hacia la ejecución de actividades que permitan el reconocimiento por parte de otras dependencias o empresas, conduciéndose a la diferenciación, lo cual puede atribuirse no solo a un liderazgo efectivo, sino también a la conformación de la marca personal.

Ítem 3: Asigno las funciones a cada uno de los miembros del área financiera bajo mi cargo

Cuadro 10

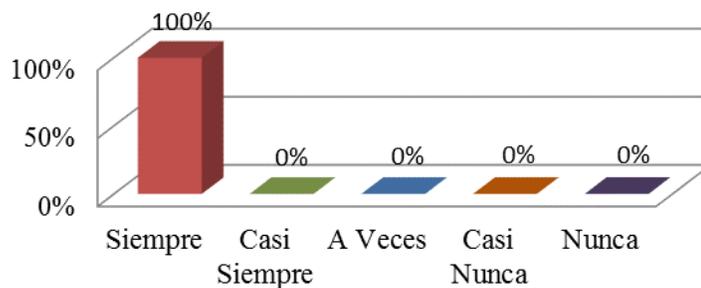
Asignación de Funciones a los Miembros de los Equipos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	9	100%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 3

Asignación de Funciones a los Miembros de los Equipos



Fuente: Cuadro 10

Análisis: El gráfico muestra que el cien por ciento (100%) de los gerentes encuestados admitió que siempre asigna las funciones de cada uno de los trabajadores a su cargo, lo que quiere decir que dentro de su rol como líder se encuentra el establecimiento de las labores a las cuales deben enmarcarse los equipos de trabajo, evidenciándose con ello cierto estilo autocrático, puesto que no permiten la incorporación de actividades por parte del personal, siendo una cualidad desvinculada de la marca personal, debido a que esta requiere del compromiso, confianza y empatía del talento humano.

Ítem 4: Comparto responsabilidades con el personal del área financiera bajo mi cargo

Cuadro 11

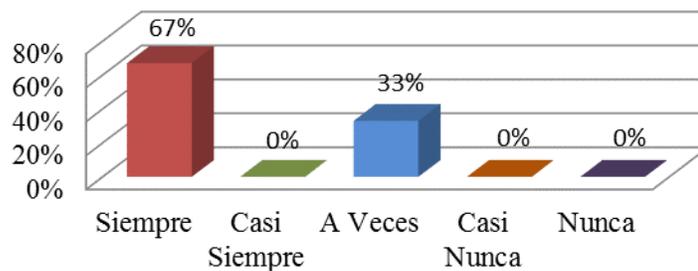
Responsabilidad Compartida con el Personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	67%
Casi Siempre	0	0%
A veces	3	33%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 4

Responsabilidad Compartida con el Personal



Fuente: Cuadro 11

Análisis: De acuerdo con este gráfico, se tiene que un sesenta y siete por ciento (67%) de los consultados refirió que siempre comparte las responsabilidades con el personal a su cargo; en cambio un treinta y tres por ciento (33%) menciona que a veces. En este sentido, se puede expresar que la responsabilidad compartida es un atributo ejercido regularmente por los gerentes del área financiera de las empresas en estudio, lo que indica que se reconocen que los resultados obtenidos, favorables o no, constituyen una responsabilidad conjunta tanto de los jefes como de los colaboradores, siendo un aspecto que propicie la efectividad del liderazgo.

Ítem 5: Realizo supervisiones directas al personal del área financiera

Cuadro 12

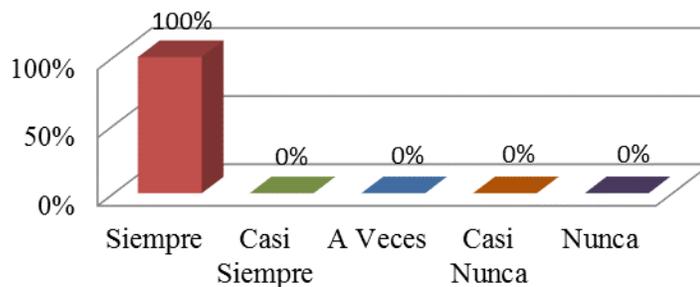
Realización de Supervisiones Directas al Personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	9	100%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 5

Realización de Supervisiones Directas al Personal



Fuente: Cuadro 12

Análisis: En este gráfico, se observa que el cien por ciento (100%) de los encuestados indicó que realiza supervisiones al personal a su cargo, de manera que los gerentes del área financiera no sólo asignan las funciones (Ver Ítem 3), sino también monitorean constantemente a los equipos de trabajo para evidenciar el progreso de las actividades, hecho que también se vincula a la responsabilidad compartida que tienen estos (Ver Ítem 4) con el desempeño obtenido. Por lo tanto, se aprecia una particularidad en el liderazgo gerencial adoptado que combina lo autocrático con lo participativo.

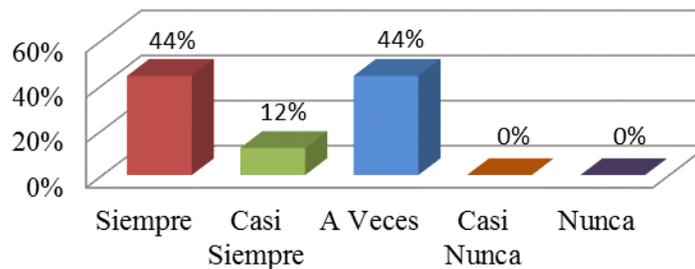
Ítem 6: Aplico incentivos económicos en el personal del área financiera por la actuación realizada

Cuadro 13
Incentivos Económicos Aplicados al Personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	44%
Casi Siempre	1	12%
A veces	4	44%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 6
Incentivos Económicos Aplicados al Personal



Fuente: Cuadro 13

Análisis: En función a este gráfico se denota que los gerentes en estudio, por lo general recurren al uso de incentivos económicos como medidas motivacionales de los equipos de trabajo, lo cual se demuestra con un cuarenta y cuatro por ciento (44%), que indico que aplica estos beneficios siempre, un cuarenta y cuatro por ciento (44%) a veces y un doce por ciento (12%) casi siempre. Por consiguiente, se puede decir que los gerentes objeto de estudio emplean una de las formas convencionales de motivación para el talento humano basada en beneficios económicos, con base en el desempeño alcanzado.

Ítem 7: Evaluó las necesidades sociales del personal del área financiera de la empresa.

Cuadro 14

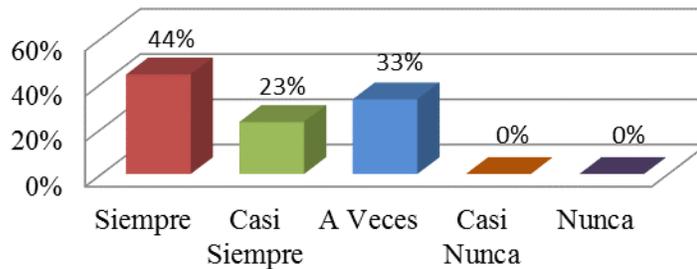
Evaluación de las Necesidades Sociales del Personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	44%
Casi Siempre	2	23%
A veces	3	33%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 7

Evaluación de las Necesidades Sociales del Personal



Fuente: Cuadro 14

Análisis: Según el gráfico expuesto, se revela que los gerentes en estudio se basan en las necesidades sociales que experimenta el personal a su cargo como medida motivacional; es decir que no se centra exclusivamente en los beneficios socioeconómicos (Ver Ítem 6) sino en otras carencias que puedan contribuir con el compromiso y esfuerzo para lograr los objetivos, considerándose un aspecto particular del liderazgo gerencial adoptado en el área financiera. Estos se sustentan con los resultados obtenidos de un cuarenta y cuatro por ciento (44%), treinta y tres por ciento (33%) y un veintitrés por ciento (23%) que expresaron siempre, a veces y casi siempre, respectivamente.

Ítem 8: Reconozco públicamente los logros obtenidos por el personal del área financiera bajo mi cargo.

Cuadro 15

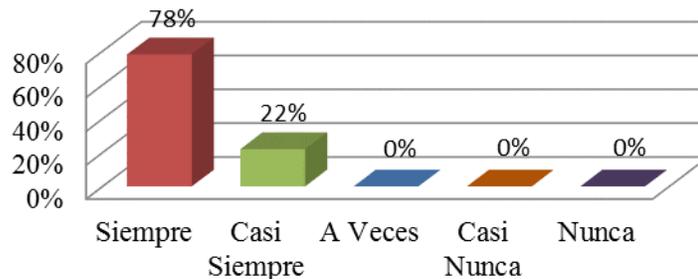
Reconocimiento Públicamente de los Logros del Personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	7	78%
Casi Siempre	2	22%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 8

Reconocimiento Públicamente de los Logros del Personal



Fuente: Cuadro 15

Análisis: Partiendo de este gráfico, se denota que los consultados en su mayoría concuerdan en que reconocen públicamente los logros obtenidos por el personal, lo cual se considera un elemento moral de motivación que impulsan al talento humano a continuar esforzándose para conseguir los resultados esperados, de manera que esta cualidad del líder gerente puede permitir una relación de afinidad con los equipos de trabajo, adquiriéndose un grado de confianza, atributo asociado directamente con la marca personal. Esta interpretación se apoya en que un setenta y ocho por ciento (78%) y un veintidós por ciento (22%) de los encuestados optaron por el siempre y casi siempre del enunciado.

Ítem 9: Constantemente busco oportunidades de actuación en el área financiera de la empresa.

Cuadro 16

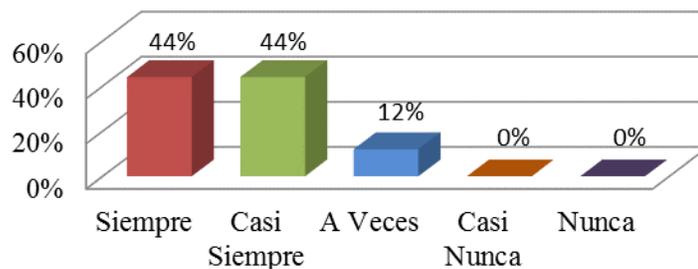
Búsqueda Constante de Oportunidades de Actuación en el Área Financiera

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	44%
Casi Siempre	4	44%
A veces	1	12%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 9

Búsqueda Constante de Oportunidades de Actuación en el Área Financiera



Fuente: Cuadro 16

Análisis: Del gráfico anterior se observa que el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los encuestados expreso que constantemente busca oportunidades de actuación en el área financiera de la empresa, seguido de un cuarenta y cuatro por ciento (44%) que menciono casi siempre y un doce por ciento (12%) a veces. En atención a estos resultados, se puede decir que la búsqueda de oportunidades revela la actitud innovadora y proactiva de la mayoría de los gerentes en estudio, dado que se reconoce la evolución constante del ámbito organizacional, hecho que amerita la inclusión de técnicas, métodos y herramientas que faciliten las actividades.

Ítem 10: Consulto materiales electrónicos para actualizarme en las nuevas tendencias de los aspectos gerenciales y financieras.

Cuadro 17

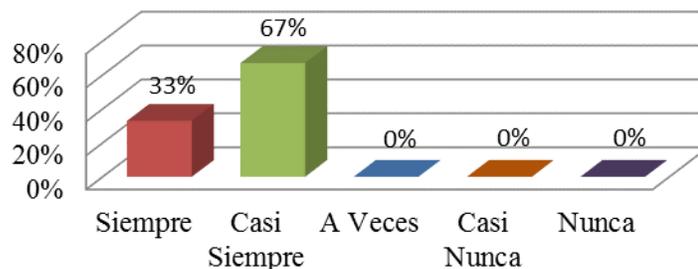
Actualización Constante Frente a Nuevas Tendencias Gerenciales y Financieras

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	3	33%
Casi Siempre	6	67%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 10

Actualización Constante Frente a Nuevas Tendencias Gerenciales y Financieras



Fuente: Cuadro 17

Análisis: En relación con estos resultados, se demuestra que el personal gerencial consultado, regularmente, procura actualizarse frente a las nuevas tendencias en el área financiera, dado que esto permite añadir conocimientos y capacidades que le faciliten una mejor actuación, principalmente si esta en búsqueda de oportunidades (Ver Ítem 9). Por lo tanto, esto refuerza la cualidad innovadora y proactiva de los gerentes en estudio para orientar los equipos de trabajo hacia el desempeño esperado. De allí que esto se respalda con un sesenta y siete por ciento (67%) y un treinta y tres por ciento (33%) que indicaron casi siempre y siempre sobre la afirmación planteada.

Ítem 11: Acudo a jornadas de capacitación referente a tópicos gerenciales y financieros.

Cuadro 18

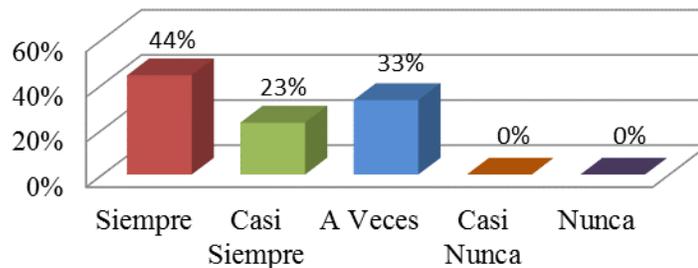
Asistencia a Jornadas de Capacitación Sobre Tópicos Gerenciales y Financieras

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	44%
Casi Siempre	2	23%
A veces	3	33%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 11

Asistencia a Jornadas de Capacitación Sobre Tópicos Gerenciales y Financieras



Fuente: Cuadro 18

Análisis: En este gráfico, se observa que un cuarenta y cuatro por ciento (44%) señalo que siempre acude a jornadas de capacitación en materia gerencial y financiera, apoyado por un treinta y tres por ciento (33%) que indico a veces y un veintitrés por ciento (23%) casi siempre. Es por ello que los hallazgos recolectados dejan entrever que la actualización y mejoramiento profesional de los gerentes objeto de estudio es una cualidad favorable para impulsar el desempeño y crear la marca personal, dado que podrá mantenerse al tanto de las nuevas exigencias, que combinado con la búsqueda de oportunidades de mejora y de la consulta de materiales electrónicos acerca del tema (Ver Ítems 9 y 10), podrá generar elementos de diferenciación.

Ítem 12: Delimito las funciones a cada equipo de trabajo del área financiera.

Cuadro 19

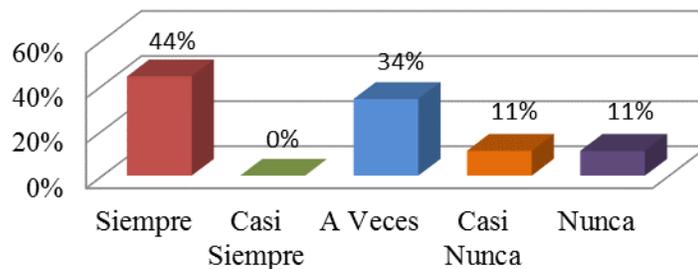
Delimitación de Funciones a los Equipos de Trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	44%
Casi Siempre	0	0%
A veces	3	34%
Casi Nunca	1	11%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 12

Delimitación de Funciones a los Equipos de Trabajo



Fuente: Cuadro 19

Análisis: En el gráfico anterior, se aprecia que un cuarenta y cuatro por ciento (44%) menciona que siempre delimita las funciones de los equipos de trabajo en el área financiera, un treinta y cuatro por ciento (34%) respalda esta postura al expresar a veces y dos porciones de once por ciento (11%) cada una señalaron nunca y casi nunca, respectivamente. En relación con los datos recolectados, se puede decir que los gerentes en su mayoría se orientan hacia la especificación de las áreas de competencia de cada uno de los trabajadores, a fin de que pueda reconocer su cuota de responsabilidad, aun cuando esto se trata de una forma autocrática de liderazgo, la cual apoya la asignación de funciones para cada puesto de trabajo (Ver Ítem 3).

Ítem 13: Promuevo el trato cordial entre los miembros del área financiera de la empresa.

Cuadro 20

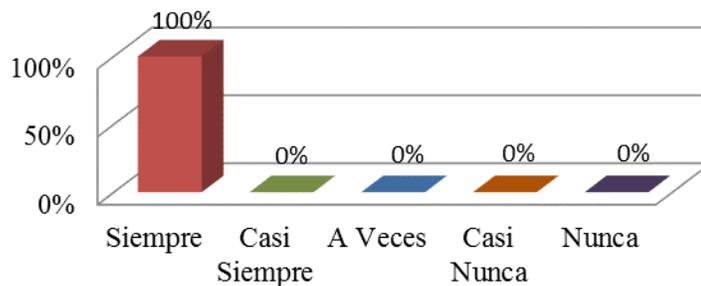
Promoción de la Cordialidad entre los Miembros del Equipo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	9	100%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 13

Promoción de la Cordialidad entre los Miembros del Equipo



Fuente: Cuadro 20

Análisis: El gráfico refleja que el cien por ciento (100%) de los gerentes consultados promueve siempre la cordialidad entre los miembros de los equipos de trabajo, dado que esto representa un aspecto favorable para el desarrollo de las relaciones laborales, ejecución de las funciones y alcance de los objetivos, debido a que a través de la cordialidad se puede fomentar la empatía, solidaridad y cooperación entre los miembros, lo cual permite sentar las bases para un liderazgo efectivo en el área financiera y la conformación de la marca personal gerencial.

Ítem 14: Me comunico directamente con cada uno de los miembros pertenecientes al área financiera de la empresa.

Cuadro 21

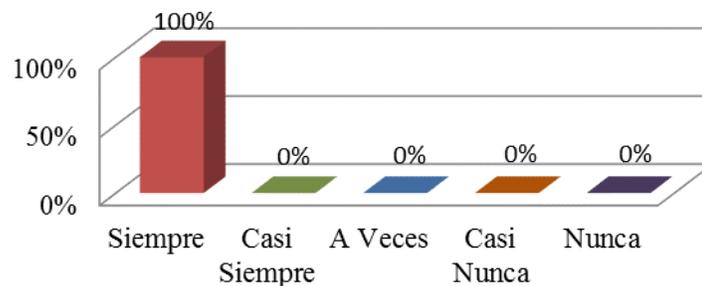
Comunicación Directa entre los Miembros del Área Financiera

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	9	100%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 14

Comunicación Directa entre los Miembros del Área Financiera



Fuente: Cuadro 21

Análisis: En el gráfico anterior, se evidencia que el cien por ciento (100%) de los gerentes consultados mencionaron que siempre se comunican en forma directa con cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, lo que quiere decir que mantiene como medida regular el intercambio contante de información con los colaboradores, lo cual permite dar instrucciones oportunamente, enterarse de los resultados o conversar sobre ideas o iniciativas que puedan promover la actuación eficiente en dichas dependencias.

Ítem 15: Mantengo un compromiso significativo con la calidad de servicio en el área financiera de la empresa.

Cuadro 22

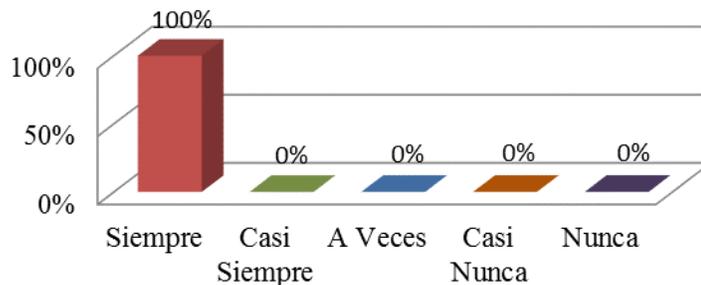
Compromiso Significativo hacia la Calidad de Servicio en el Área Financiera

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	9	100%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 15

Compromiso Significativo hacia la Calidad de Servicio en el Área Financiera



Fuente: Cuadro 22

Análisis: los resultados de este gráfico reflejan que la actitud de los gerentes-líderes del área bajo estudio procuran estar comprometidos con la ejecución cabal de las funciones, a fines de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de la información financiera, hecho que se sustenta con el cien por ciento (100%) de los consultados, el cual señalo que siempre mantiene un compromiso significativo con la calidad de las labores que se ejecutan a nivel financiero, siendo este atributo un ejemplo relevante de las cualidades requeridas para un liderazgo efectivo para consolidar la marca personal.

Ítem 16: Estoy comprometido a nivel de competitividad con las labores desarrolladas en el área financiera.

Cuadro 23

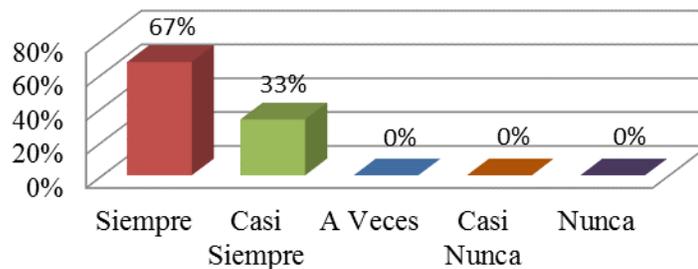
Compromiso con el Nivel de Competitividad en el Área Financiera

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	67%
Casi Siempre	3	33%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 16

Compromiso con el Nivel de Competitividad en el Área Financiera



Fuente: Cuadro 23

Análisis: Según los resultados expuestos, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados manifestó que siempre están comprometido a nivel de competitividad con las labores desarrolladas en la dependencia abordada, respaldado por un treinta y tres por ciento (33%) que indicó casi siempre. De lo anterior se infiere que los gerentes consultados es su totalidad procuran ejecutar las actividades financieras con la mayor eficacia y eficiencia, con el fin de lograr un desempeño satisfactorio, lo cual se asocia con la competitividad, siendo una característica relevante en materia de liderazgo y que aunado con la calidad de servicio (Ver Ítem 14), puede conducir a resultados que se asocia a la marca personal.

Establecimiento de los Factores Asociados con el Liderazgo Gerencial Ejercido en el Área Financiera de las Empresas del Sector de Alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, según el Enfoque de Marca Personal

Para el cumplimiento de este objetivo, se utilizó un cuestionario escala de Likert a los colaboradores del área financiera de las empresas objeto de estudio, para identificar aquellos aspectos determinantes en la efectividad del ejercicio de liderazgo, considerándose la marca personal. Los resultados se muestran a continuación:

Ítem 1: El gerente o jefe del área funcional posee un grado de autonomía que le permite tomar decisiones respecto a los procesos financieros de la empresa

Cuadro 24

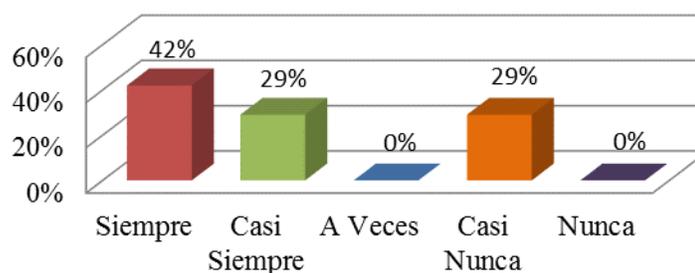
Grado de Autonomía por Parte del Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	42%
Casi Siempre	4	29%
A veces	0	0%
Casi Nunca	4	29%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 17

Grado de Autonomía por Parte del Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 24

Análisis: Según el gráfico expuesto, se observa que un cuarenta y dos por ciento (42%) de los encuestados admitió que el gerente o jefe del área financiera de la empresa siempre posee un grado de autonomía que le permite tomar decisiones sobre los procesos ejecutados en dicha unidad. Así mismo, un veintinueve por ciento (29%) lo apoya al emitir que esto ocurre casi siempre y otro veintinueve por ciento (29%) señaló que casi nunca.

Por lo tanto, los resultados demuestran que la mayoría de los colaboradores concuerdan que los directivos o jefes mantienen por lo general, cierta potestad o autonomía para actuar con libertad sobre las actividades y procesos vinculados con el área financiera, de manera que esto facilita la posibilidad de incluir apreciaciones, directrices o medidas que pueda gestionar el talento humano efectivamente.

Ítem 2: El gerente o jefe del área funcional ha estado actualizándose constantemente sobre los enfoques o tendencias relacionadas con la captación y aplicación de los fondos.

Cuadro 25

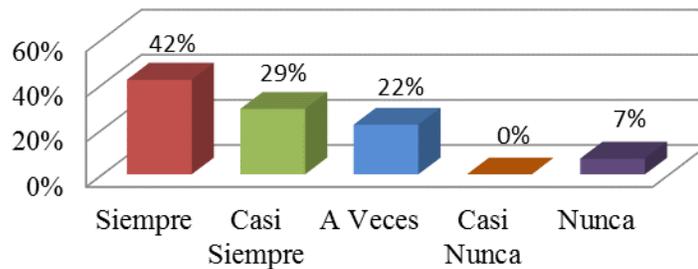
Actualización Constante del Gerente/Jefe Sobre Enfoques Financieros

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	42%
Casi Siempre	4	29%
A veces	3	22%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 18

Actualización Constante del Gerente/Jefe Sobre Enfoques Financieros



Fuente: Cuadro 25

Análisis: En el gráfico anterior se observa que un cuarenta y dos por ciento (42%) del personal encuestado refirió que el gerente o jefe del área de finanzas de las empresas en estudio siempre se actualiza acerca de aquellos enfoques o tendencias inherentes al manejo de los fondos, veintinueve por ciento (29%) expresó que casi siempre, un veintidós por ciento (22%) a veces y un siete por ciento (7%) nunca, los cuales permiten reconocer aquellas metodologías que pueden contribuir a una captación periódica y a una aplicación razonable de fondos, situación que garantiza la oportunidad en la ejecución de los procesos, a la vez que mejora la toma de decisiones frente a la disponibilidad de información para determinar los logros o incorporar los ajustes, contribuyendo al mejoramiento continuo del área.

Ítem 3: El Conocimiento de las necesidades de cada uno de los colaboradores del área funcional es una cualidad presente en el gerente o jefe para estimular el desempeño

Cuadro 26

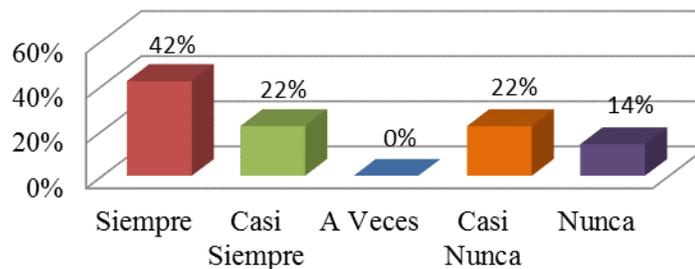
Conocimiento de Necesidades de los Colaboradores por parte del Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	42%
Casi Siempre	3	22%
A veces	0	0%
Casi Nunca	3	22%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 19

Conocimiento de Necesidades de los Colaboradores por parte del Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 26

Análisis: Partiendo de este gráfico, se aprecia que cuarenta y dos por ciento (42%) de los encuestados menciono que siempre los jefes o gerentes del área financiera tienen conocimiento de las necesidades de los colaboradores, a efectos de estimular su desempeño; seguido de un veintidós por ciento (22%) que acreditó dicha postura al indicar casi siempre, un veintidós por ciento (22%) y un catorce por ciento (14%) indicaron que casi nunca y nunca, los gerentes poseen este tipo de habilidad conceptual, de manera que la mayoría de los consultados consideran que el dominio de esta cualidad es importante para las relaciones entre el líder y su equipo de trabajo, dado que se aumenta la empatía y facilita el trabajo grupal, siendo esto valores claves de los gerentes.

Ítem 4: Las competencias de los colaboradores son conocidas por el gerente o jefe del área funcional para canalizar su actuación en torno a los objetivos previstos

Cuadro 27

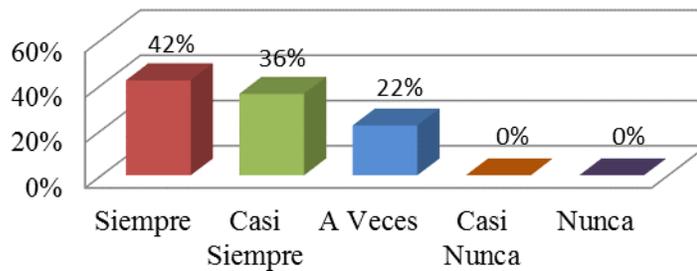
Conocimiento de Competencias de los Colaboradores por parte del Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	42%
Casi Siempre	5	36%
A veces	3	22%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 20

Conocimiento de Competencias de los Colaboradores por parte del Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 27

Análisis: Los hallazgos recolectados en este gráfico dejan entrever que la mayoría de las veces los gerentes o jefes conocen las habilidades que posee el personal a su cargo, lo que le permite establecer las funciones acorde con el perfil de competencias que éste posee, situación que no solo facilita el desarrollo de los procesos, sino también el desempeño individual y colectivo de la dependencia, por lo que este factor puede propiciar un liderazgo efectivo que conduzca a la consolidación de la marca personal. Esto se debe a que un cuarenta y dos por ciento (42%), un treinta y seis por ciento (36%) y una porción de veintidós por ciento (22%) de los colaboradores objeto de consulta indicaron que siempre, casi siempre y a veces, el gerente sabe las capacidades que posee cada individuo, respectivamente.

Ítem 5: El gerente o jefe del área funcional ha incorporado cambios en los procesos financieros, con base en el comportamiento de factores externos o de contingencia para la empresa

Cuadro 28

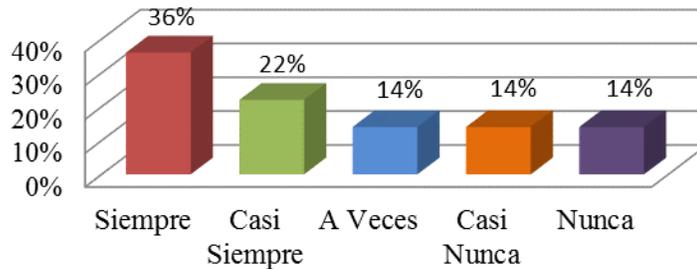
Incorporación de Cambios en los Procesos Financieros por el Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	5	36%
Casi Siempre	3	22%
A veces	2	14%
Casi Nunca	2	14%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 21

Incorporación de Cambios en los Procesos Financieros por el Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 28

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que la actuación de los gerentes o jefes del área financiera de las empresas bajo estudio, procuran la mayoría de las veces considerar el comportamiento de los factores externos, para detectar posibles contingencias y aplicar los cambios requeridos, asociándose esto a la capacidad de toma de decisiones y la actualización sobre los enfoques y tendencias en el área financiera (Ver Ítems 1 y 2, Cuestionario 2), lo que puede impulsar la motivación en los equipos de trabajo al ofrecer entornos dinámicos y flexibles a la realidad empresarial, lo cual se respalda en las respuestas emitidas por los colaboradores encuestados, donde un treinta y seis por ciento (36%), veintidós por ciento (22%) y tres porciones de catorce por ciento (14%) expresaron que esto sucede siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca respectivamente.

Ítem 6: El gerente o líder del área funcional ha identificado situaciones de conflicto entre los colaboradores que influyen en la ejecución de los procesos financieros de la empresa.

Cuadro 29

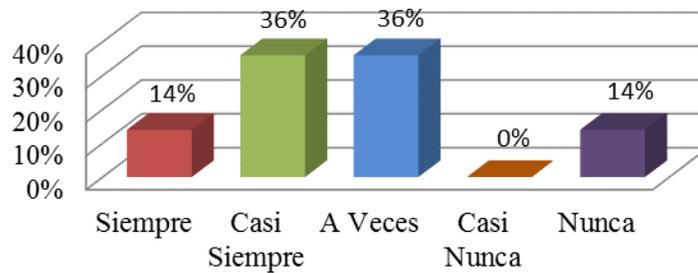
Identificación de Situaciones de Conflicto por el Gerente/Líder

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	2	14%
Casi Siempre	5	36%
A veces	5	36%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 22

Identificación de Situaciones de Conflicto por el Gerente/Líder



Fuente: Cuadro 29

Análisis: En este gráfico, se denota que la identificación de situaciones de conflicto es un factor determinante en el liderazgo ejercido por los gerentes del área financiera, dado que la mayoría de los consultados reconoce que los mismos han detectado hechos que implican desacuerdos o discrepancias entre los miembros que afectan la ejecución de los procesos financieros, lo que se resalta con las opiniones recabadas por los colaboradores objeto de encuesta en las que un treinta y seis por ciento (36%), treinta y seis por ciento (36%), catorce por ciento (14%) y catorce por ciento (14%) indicaron que este factor se aprecia casi siempre, a veces, siempre y nunca, en forma respectiva.

Ítem 7: Los conflictos ocurridos en el área funcional han sido resueltos por el gerente o jefe

Cuadro 30

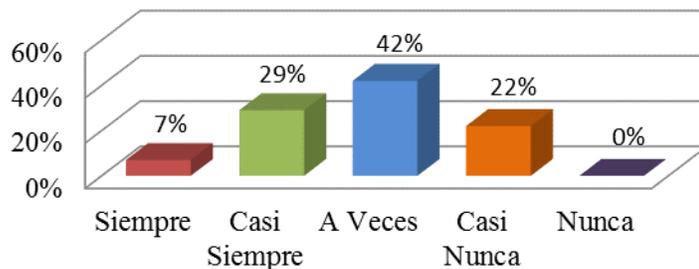
Resolución de Conflictos en el Área Funcional por el Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	1	7%
Casi Siempre	4	29%
A veces	6	42%
Casi Nunca	3	22%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 23

Resolución de Conflictos en el Área Funcional por el Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 30

Análisis: El gráfico expuesto muestra que muchos de los conflictos identificados por el gerente o jefe del área financiera logran resolverse, aun cuando existe una proporción notoria que indica que dichos conflictos, tardan en gestionarse o persisten en la dependencia, de manera que la resolución de conflictos no es un factor manejado a cabalidad en el área financiera, influyendo en el ejercicio de liderazgo y en la consolidación de la marca personal gerencial. Esto se atribuye a que un cuarenta y dos por ciento (42%) de los colaboradores refirió que la ocurrencia del enunciado es a veces, un veintinueve por ciento (29%) casi siempre, un veintidós por ciento (22%) casi nunca y un siete por ciento (7%) siempre.

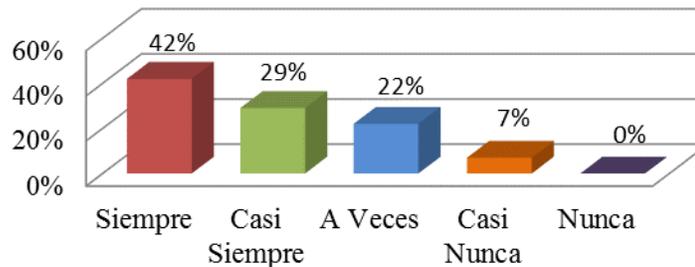
Ítem 8: La toma de decisiones en el área funcional es efectuada exclusivamente por el jefe o gerente de la misma

Cuadro 31
Exclusividad de la Toma de Decisiones por el Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	42%
Casi Siempre	4	29%
A veces	3	22%
Casi Nunca	1	7%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 24
Exclusividad de la Toma de Decisiones por el Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 31

Análisis: En función a este gráfico, se demuestra que la toma de decisiones es una facultad exclusiva del gerente o jefe del área financiera, por lo general, según la mayoría de los encuestados, dado que cuarenta y dos por ciento (42%) expresó que siempre, un veintinueve por ciento (29%) indicó que casi siempre los directivos son quienes tienen voz y voto en las decisiones de la unidad organizativa, un veintidós por ciento (22%) menciona a veces y un siete por ciento (7%) casi nunca. Por lo tanto, si bien la posibilidad de toma de decisiones a nivel gerencial es importante, también lo es que sea compartida con los equipos de trabajo, a fines de afianzar las relaciones entre las partes, estimular la actuación del personal y alcanzar los objetivos, de manera que esta centralización puede considerarse un factor restrictivo para el ejercicio de un liderazgo efectivo.

Ítem 9: Los beneficios económicos otorgados por la empresa al personal son explicados por el gerente o jefe de la unidad funcional para impulsar el desempeño

Cuadro 32

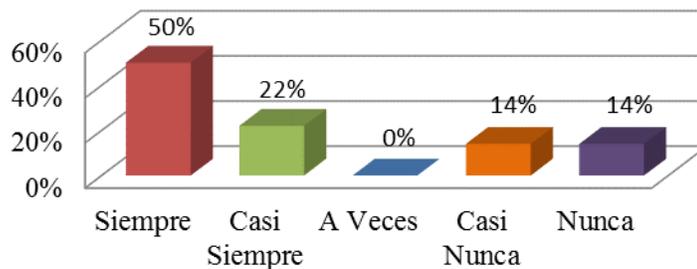
Explicación de los Beneficios Económicos Otorgados por el Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	7	50%
Casi Siempre	3	22%
A veces	0	0%
Casi Nunca	2	14%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 25

Explicación de los Beneficios Económicos Otorgados por el Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 32

Análisis: En función a estos resultados, se tiene que un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados indicaron que siempre el gerente o líder les explica los beneficios económicos otorgados por la empresa, seguido de un veintidós por ciento (22%) que expresó casi siempre. Por su parte, dos proporciones de catorce por ciento (14%) señalaron nunca y casi nunca, en cuanto al enunciado. En este sentido, se puede decir que resulta favorable que los gerentes expliquen claramente al personal las remuneraciones otorgadas, dado que estas, si son significativas pueden impulsar el desempeño del área funcional (Ver Ítem 6, Cuestionario 1), de manera que se considera un aspecto esencial para fortalecer la relación entre el líder y los equipos de trabajo, favoreciéndose una cualidad para la creación de la marca personal gerencial.

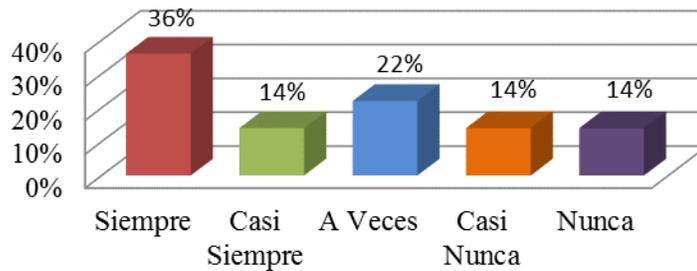
Ítem 10: El gerente o jefe de la unidad funcional ha suministrado información oportuna acerca de los beneficios sociales otorgados por la empresa.

Cuadro 33
Suministro de Información Sobre Beneficios Sociales por el Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	5	36%
Casi Siempre	2	14%
A veces	3	22%
Casi Nunca	2	14%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 26
Suministro de Información Sobre Beneficios Sociales por el Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 33

Análisis: En este gráfico se observa que al igual que los beneficios económicos, el gerente del área financiera regularmente informa a sus colaboradores sobre los beneficios sociales suministrados, de modo que la información que ofrecen al personal es integral, al reseñar los importes y condiciones de los beneficios laborales, de manera que, si los colaboradores responden a las expectativas y a los esfuerzos realizados, se constituye un impulso significativo para alcanzar los resultados esperados, por lo que puede traducirse en un liderazgo efectivo, de esta manera lo antes referido, se apoya en las respuestas recabadas de los encuestados, donde un treinta y seis por ciento (36%) y un veintidós por ciento (22%) manifestaron siempre y a veces al enunciado, además tres proporciones de catorce por ciento (14%) refirieron casi siempre, casi nunca y nunca, respectivamente.

Ítem 11: La política de ascensos en la estructura organizativa de la empresa ha sido impulsada por el gerente o jefe de la unidad funcional para motivar el desempeño en los colaboradores.

Cuadro 34

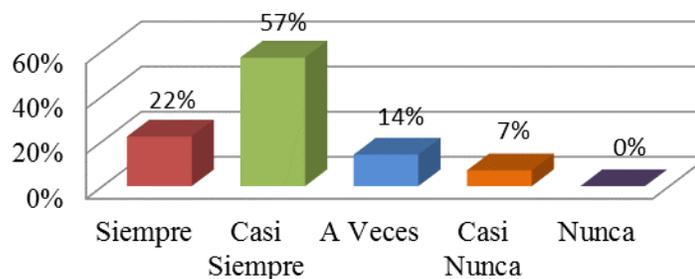
Impulso de las Políticas de Ascensos por el Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	3	22%
Casi Siempre	8	57%
A veces	2	14%
Casi Nunca	1	7%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 27

Impulso de las Políticas de Ascensos por el Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 34

Análisis: Del gráfico expuesto se desprende que la política de ascensos es un aspecto manejado asertivamente por los gerentes o jefes del área financiera de las empresas bajo estudio, a juicio de la mayoría de los encuestados, debido a que un cincuenta y siete por ciento (57%) mencionó que casi siempre dicha política es impulsada para elevar el desempeño, un veintidós por ciento (22%), así como también un catorce por ciento (14%) y siete por ciento (7%) lo respalda con el siempre, a veces y casi nunca, respectivamente. De esta manera la política de ascensos es una forma de estimular al talento humano, porque el esfuerzo, rendimiento y capacidades demostradas traen consigo la oportunidad de crecer profesionalmente en la organización, de manera que no solo, se gestiona con beneficios laborales, sino también con oportunidades de desarrollo.

Ítem 12: El gerente o jefe de la unidad funcional está orientado hacia la garantía de las condiciones del ambiente de trabajo óptimas para el desempeño.

Cuadro 35

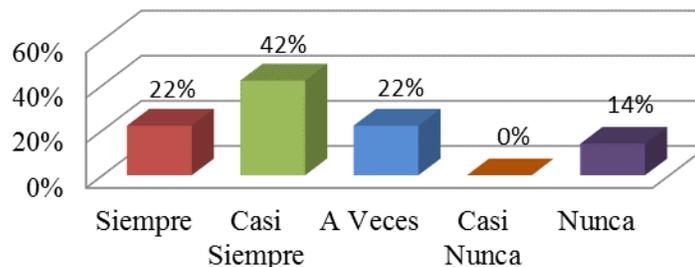
Orientación del Gerente/Jefe hacia Condiciones Óptimas de Trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	3	22%
Casi Siempre	6	42%
A veces	3	22%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 28

Orientación del Gerente/Jefe hacia Condiciones Óptimas de Trabajo



Fuente: Cuadro 35

Análisis: Las condiciones de ambiente laboral representa un aspecto asociado con el ejercicio del liderazgo efectivo en el área financiera, puesto que la mayoría de los encuestados considera que los gerentes se han enfocado en garantizar dichas condiciones para resguardar al equipo de trabajo, facilitar las labores y promover el desempeño, lo cual es percibido como una actitud positiva por parte del personal. Esto se sustenta en las respuestas emitidas por los colaboradores de la unidad funcional que refirieron con un cuarenta y dos por ciento (42%), veintidós por ciento (22%), veintidós por ciento (22%) y catorce por ciento (14%) que el suministro de condiciones óptimas ocurre casi siempre, siempre, a veces y nunca, respectivamente.

Ítem 13: Los valores o principios institucionales son manejados por el gerente o jefe de la unidad funcional para fomentar la actuación efectiva de los colaboradores.

Cuadro 36

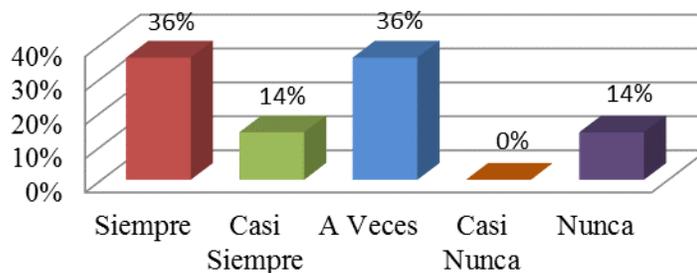
Fomento de Principios Institucionales por parte del Gerente/Jefe

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	5	36%
Casi Siempre	2	14%
A veces	5	36%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 29

Fomento de Principios Institucionales por parte del Gerente/Jefe



Fuente: Cuadro 36

Análisis: Los datos recolectados en este gráfico apuntan a que la mayoría de los colaboradores indica que los gerentes o jefes de área funcional manejan regularmente los valores institucionales para fomentar el cabal cumplimiento de las funciones en el personal, en virtud de que dos proporciones de treinta y seis por ciento (36%) se inclinaron hacia el siempre y a veces, respectivamente y dos porciones de catorce por ciento (14%) al casi siempre y nunca. Por consiguiente, la aplicación efectiva de estos principios y valores ha servido para sensibilizar a los colaboradores, para que los asimilen en función a las actividades encomendadas, porque así se cumplirán los objetivos y se obtendrán los incentivos esperados.

Ítem 14: El compromiso del personal ha sido posible gracias al estilo gerencial adoptado por el jefe del área funcional.

Cuadro 37

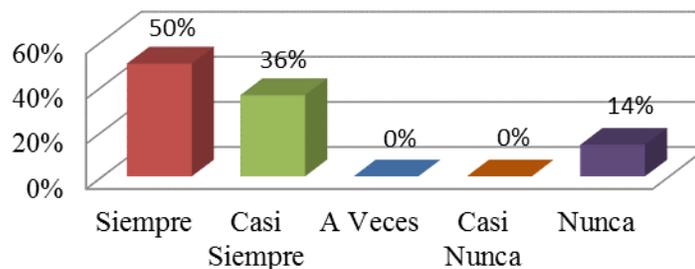
Compromiso del Personal por el Estilo Gerencial Adoptado

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	7	50%
Casi Siempre	5	36%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 30

Compromiso del Personal por el Estilo Gerencial Adoptado



Fuente: Cuadro 37

Análisis: Según el gráfico anterior, se observa que un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados indicaron que siempre el compromiso del personal del área financiera ha sido posible por el estilo gerencial adoptado por los jefes que la dirigen, apoyado por un treinta y seis por ciento (36%) que opinó casi siempre y un catorce por ciento (14%) que consideró que nunca se ha promovido el compromiso en los colaboradores. Por lo tanto, se puede expresar a juicio de la mayoría que el estilo gerencial es un factor determinante en la efectividad del liderazgo ejercido, porque si este resulta flexible o rígido puede afectar la motivación del personal para cumplir con las labores encomendadas, de modo que los resultados esperados no sean cubiertos a cabalidad.

Determinación de la Efectividad del Estilo de Liderazgo Gerencial Ejercido en el Área Financiera de las Empresas del Sector de Alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, de acuerdo con los Aspectos Señalados en el Enfoque de Marca Personal

Para la consecución de este objetivo se utilizaron dos cuestionarios, uno para los gerentes y otro para los colaboradores de las áreas financieras de las empresas en estudio, con el fin de evidenciar las bondades o restricciones del liderazgo gerencial bajo la marca personal, cuyos hallazgos se muestran a continuación:

Ítem 17: Identifico claramente los valores que rigen mi actuación gerencial en el área financiera de la empresa.

Cuadro 38

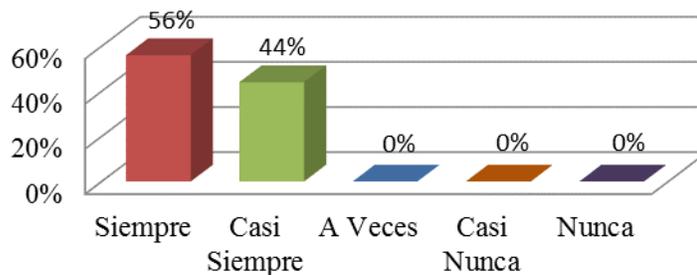
Identificación de Valores Reguladores de la Actuación Gerencial

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	5	56%
Casi Siempre	4	44%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 31

Identificación de Valores Reguladores de la Actuación Gerencial



Fuente: Cuadro 38

Análisis: De acuerdo con este gráfico, se aprecia que el cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados reconoció que siempre ha identificado claramente los valores que rigen su actuación gerencial en el área financiera de la empresa, opinión que es apoyada por un cuarenta y cuatro por ciento (44%) que manifestó casi siempre. En este sentido, se puede decir que la totalidad de los gerentes objeto de encuesta concuerda en que los valores organizacionales son claramente manejados durante su desempeño en la unidad funcional, lo cual se sustenta con la respuesta de los colaboradores, al referir que los jefes generalmente los sensibilizan al impulsar la aplicación de estos aspectos en el desarrollo de las funciones (Ver Ítem 13, Cuestionario 2). Es así como, tanto el líder como el equipo de trabajo pueden vincularse en pro de los resultados esperados, para generar un desempeño satisfactorio.

Ítem 18: Reconozco cada una de mis habilidades para realizar las funciones en el área financiera de la empresa.

Cuadro 39

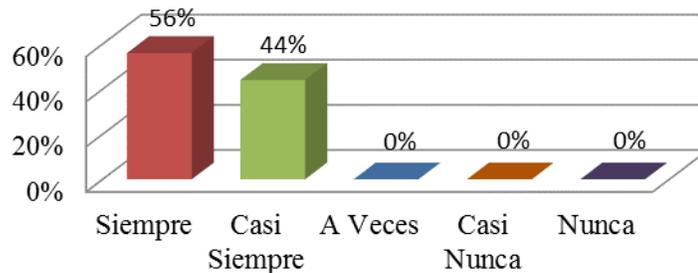
Reconocimiento de Habilidades Personales en el Área Financiera y Gerencial

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	5	56%
Casi Siempre	4	44%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 32

Reconocimiento de Habilidades Personales en el Área Financiera y Gerencial



Fuente: Cuadro 39

Análisis: Partiendo de este gráfico, se observa que los gerentes en su totalidad están consientes de las competencias que poseen para su desempeño en el área financiera de la empresa; es decir saben cuáles son sus facultades para ponerlas en práctica y procurar la gestión de los equipos de trabajo hacia el alcance de los objetivos. Por lo tanto, esta postura se atribuye a que un cincuenta y seis por ciento (56%) y cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los consultados, que expresaron siempre y casi siempre al enunciado planteado. De allí que, el reconocimiento personal de las capacidades gerenciales ofrece la confianza al gerente para cumplir con el rol de líder en la unidad organizativa, siendo éste una de las cualidades esenciales para la conformación de la marca personal.

Ítem 19: Percibo mi actuación gerencial en el área financiera de la empresa como una marca o imagen personal.

Cuadro 40

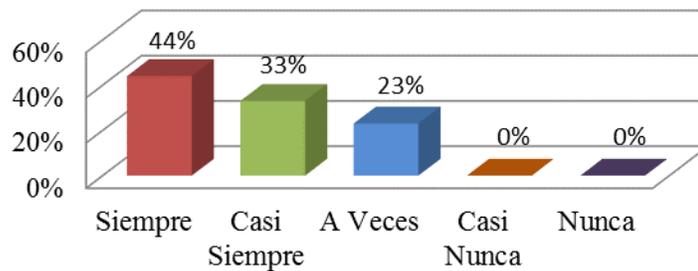
Percepción de la Actuación Gerencial Como Marca o Imagen Personal

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	44%
Casi Siempre	3	33%
A veces	2	23%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 33

Percepción de la Actuación Gerencial Como Marca o Imagen Personal



Fuente: Cuadro 40

Análisis: Los resultados de este gráfico reflejan que, por lo general, los gerentes objeto de estudio perciben que su actuación en el área financiera es auténtica y dejan una huella o marca que los identifica, lo cual se vincula a la confianza y credibilidad por parte del equipo de trabajo, por lo que podría concebirse como una aproximación a la conformación de la marca personal, como ventaja competitiva, lo cual se respalda con las opiniones expresadas por el cuarenta y cuatro por ciento (44%), treinta y tres por ciento (33%) y veintitrés por ciento (23%) de los consultados acerca que dicha percepción ocurren siempre, casi siempre y a veces, respectivamente.

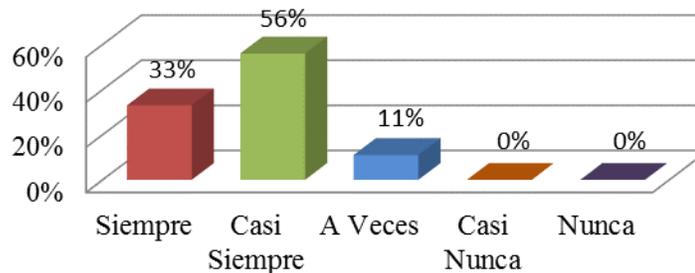
Ítem 20: Siento que el personal del área financiera acepta favorablemente mi actuación gerencial.

Cuadro 41
Aceptación Favorable de la Actuación Gerencial por parte de Colaboradores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	3	33%
Casi Siempre	5	56%
A veces	1	11%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 34
Aceptación Favorable de la Actuación Gerencial



Fuente: Cuadro 41

Análisis: De este gráfico, se aprecia que un cincuenta y seis por ciento (56%) de los gerentes encuestados expreso que casi siempre siente que el equipo de trabajo acepta de manera favorable su actuación en el área financiera, un treinta y tres por ciento (33%) señalo que siempre y un once por ciento (11%) a veces. Ante estos resultados, se puede decir que los gerentes objeto de estudio consideran que en la mayoría de los casos su desempeño en la unidad organizativa ha sido aceptable por el personal, en vista de que los colaboradores han resaltado entre otros aspectos la capacidad de toma de decisiones, incorporación de cambios en los procesos, resolución de conflictos, optimización de las condiciones laborales y manejo de valores institucionales (Ver Ítems 1, 5, 6, 7, 12 y 13, cuestionario 2), razón por la cual se han sentido motivados para cumplir con los objetivos y metas previstas, de manera que puede considerarse que esta actuación se ubica dentro del enfoque de marcas personal.

Ítem 21: Procuero mantener una actuación gerencial consistente para cada uno de los procesos del área financiera de los procesos.

Cuadro 42

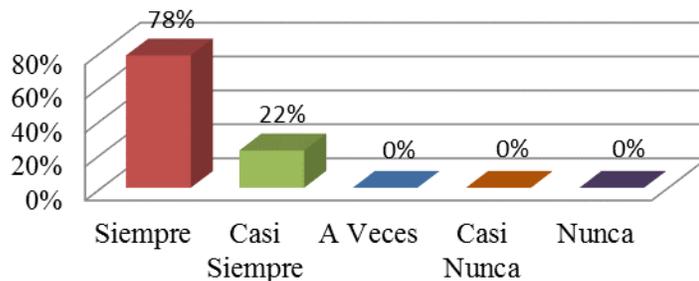
Consistencia en la Actuación Gerencial durante la Ejecución de Procesos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	7	78%
Casi Siempre	2	22%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 35

Consistencia en la Actuación Gerencial durante la Ejecución de Procesos



Fuente: Cuadro 42

Análisis: De acuerdo con este gráfico, se tiene que un setenta y ocho por ciento (78%) de los encuestados consideró que siempre procura mantener una actuación gerencial consistente para los diferentes procesos del área financiera de la empresa, respaldado de veintidós por ciento (22%) que expresó casi siempre. Con base en los resultados obtenidos, se deduce que los gerentes en su totalidad concuerdan en que el desarrollo de las labores en la unidad organizativa se basa en criterios homogéneos que conllevan a mantener un margen de uniformidad en la forma de realizar los procesos financieros, evitando con ellos ambigüedades o discrepancias que puedan afectar la consecución de los objetivos y metas, motivo por el que puede relacionarse esta actuación con el enfoque de marca personal.

Ítem 22: Mi actuación gerencial en el área financiera ha contribuido con el desempeño de la organización.

Cuadro 43

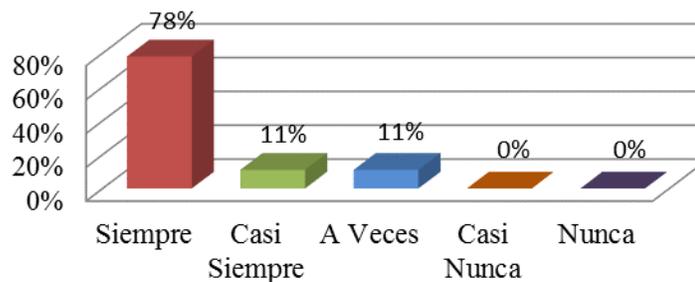
Contribución de la Actuación Gerencial en el Desempeño de la Organización

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	7	78%
Casi Siempre	1	11%
A veces	1	11%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 36

Contribución de la Actuación Gerencial en el Desempeño de la Organización



Fuente: Cuadro 43

Análisis: En este gráfico, se demuestra que el desempeño organizacional ha sido favorable por la actuación de los gerentes o jefes del área financiera de las empresas abordadas, dado que un setenta y ocho por ciento (78%) mencionó que siempre su actuación ha contribuido con los resultados obtenidos, respaldado por un once por ciento (11%) que refirió casi siempre y a veces, en forma respectiva. Por lo tanto, puede referirse que, las acciones emprendidas por los consultados en su totalidad en cuanto a la motivación de los colaboradores, explicación de las funciones, comunicación con los equipos de trabajo e identificación con los valores institucionales (Ver Ítems 2, 3, 5, 6, 12, 14, 17, y 18, Cuestionario 1) han sido determinantes para obtener una gestión aceptable, lo que puede considerarse como un perfil gerencial que se aproxime al enfoque de marca personal.

Ítem 23: El estilo de dirección adoptado ha permitido un notable reconocimiento por parte de la organización.

Cuadro 44

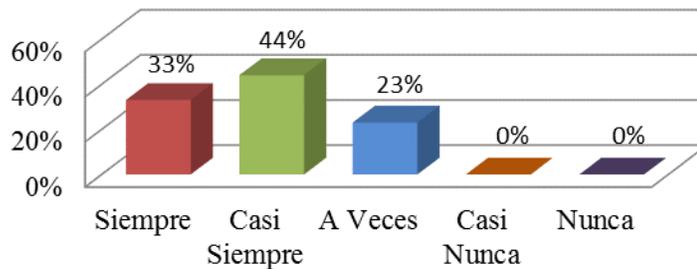
Reconocimiento Notable en la Organización por el Estilo Gerencial Adoptado

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	3	33%
Casi Siempre	4	44%
A veces	2	23%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 37

Reconocimiento Notable en la Organización por el Estilo Gerencial Adoptado



Fuente: Cuadro 44

Análisis: De acuerdo con este gráfico, se observa que un cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los gerentes consultados señaló que el estilo de dirección adoptado le ha permitido ser reconocido por la organización, opinión apoyada por un treinta y tres por ciento (33%) y un veintitrés por ciento (23%) que indicaron que esto sucede siempre y a veces, respectivamente. Ante estos resultados, se puede decir que el estilo de liderazgo asumido por los jefes o gerentes en el área financiera es percibido en forma favorable por los equipos de trabajo, haciendo que éstos se sientan comprometidos con las funciones y responsabilidades encomendadas (Ver Ítem 14, Cuestionario 2), por lo que dicha actuación ha traído consigo efectos positivos que pueden considerarse como un esquema de cualidades que distingue a un gerente orientado exclusivamente a resultados a uno centrado en la marca personal.

Ítem 24: El posicionamiento de la empresa se ha visto favorecido gracias a mi actuación gerencial en el área financiera.

3

Cuadro 45

Posicionamiento Empresarial Favorable Gracias a la Actuación Gerencial

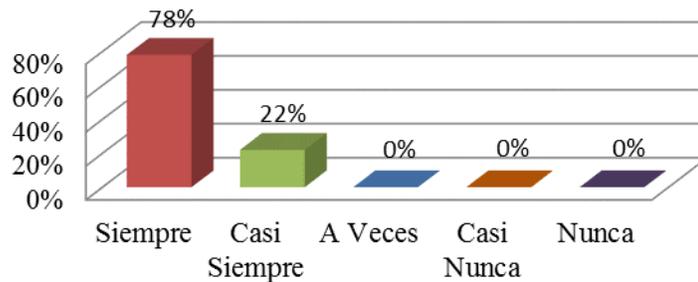
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	7	78%
Casi Siempre	2	22%
A veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

3

Gráfico 38

Posicionamiento Empresarial Favorable Gracias a la Actuación Gerencial



3

Fuente: Cuadro 45

3

Análisis: En función al gráfico expuesto, se aprecia que un setenta y ocho por ciento (78%) de los gerentes encuestados indicó que siempre la actuación gerencial en el área financiera ha favorecido el posicionamiento de la empresa, respaldado por un veintidós por ciento (22%) que señaló casi siempre. En este sentido, los datos recolectados revelan que los efectos de liderazgo ejercido por los gerentes o jefes de la unidad funcional en estudio han permitido que la organización sea claramente identificada frente a otras similares, de manera que se haya consolidado con un posicionamiento notable, lo cual puede referir que la manera en que se han designado las funciones de los equipos, aplicados los incentivos laborales, resultado los conflictos y tomado las decisiones (Ver Ítems 1, 4, 7, 8, 9 y 10, Cuestionario 2) condujeron a la actuación comprometida del personal, de manera que esto influyó directamente tanto en el desempeño como en el posicionamiento empresarial.

Ítem 25: La competitividad ha sido posible mediante el estilo gerencial ejercido en el área financiera.

Cuadro 46

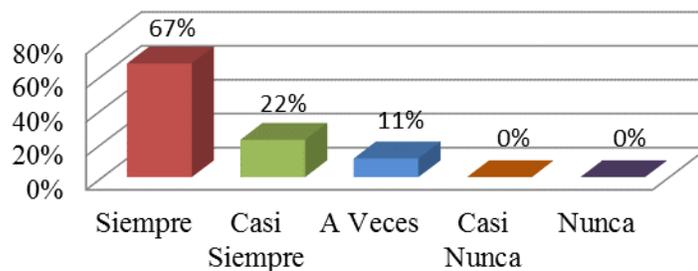
Competitividad Mediante el Estilo Gerencial Ejercido en el Área Financiera

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	67%
Casi Siempre	2	22%
A veces	1	11%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 1

Gráfico 39

Competitividad Mediante el Estilo Gerencial Ejercido en el Área Financiera



Fuente: Cuadro 46

Análisis: Los resultados de este gráfico evidencian que el liderazgo gerencial ejercido por la mayoría de los gerentes encuestados ha propiciado de alguna manera la competitividad de la empresa, hecho que se considera importante para la sustentabilidad organizacional, puesto que no sólo se fundamenta en la realización efectiva de los procesos, sino también en el desarrollo de ventajas que capten la atención del mercado, respecto a los competidores, de manera que las acciones emprendidas por los jefes o directivos condujeron tanto a la captación como al manejo asertivo de los fondos, obteniéndose resultados favorables. Esto viene dado por las respuestas emitidas por los encuestados, donde un sesenta y siete por ciento (67%), veintidós por ciento (22%) y once por ciento (11%) expresaron siempre, casi siempre y a veces al enunciado formulado.

Ítem 15: La actuación del gerente o jefe del área funcional está vinculada con la identificación de los valores institucionales.

Cuadro 47

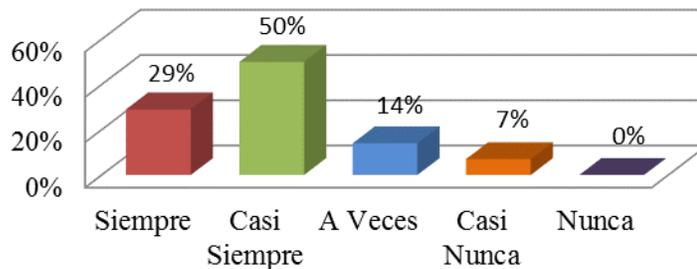
Vinculación de la Actuación Gerencial con la Identificación de Valores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	29%
Casi Siempre	7	50%
A veces	2	14%
Casi Nunca	1	7%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 40

Vinculación de la Actuación Gerencial con la Identificación de Valores



Fuente: Cuadro 47

Análisis: El gráfico anterior muestra que un cincuenta por ciento (50%) de los colaboradores consultados refirió que casi siempre la actuación del gerente se encuentra vinculada con los valores institucionales, seguido de un veintinueve por ciento (29%) siempre, un catorce por ciento (14%) a veces y un siete por ciento (7%) casi nunca. Con base a estos resultados, se refleja que, a juicio de la mayoría de los consultados, la actuación de los jefes o directivos del área financiera generalmente toma en cuenta los valores institucionales, lo cual corrobora lo obtenido en el (Ítem 17, Cuestionario 1), en el que se indica que los gerentes identifican en su labor los valores que la empresa fomenta, por lo que, tal cualidad es una condición fundamental en la creación de la marca personal gerencial.

Ítem 16: Las habilidades asociadas al gerente o jefe del área funcional han conducido al desempeño satisfactorio de la empresa.

Cuadro 48

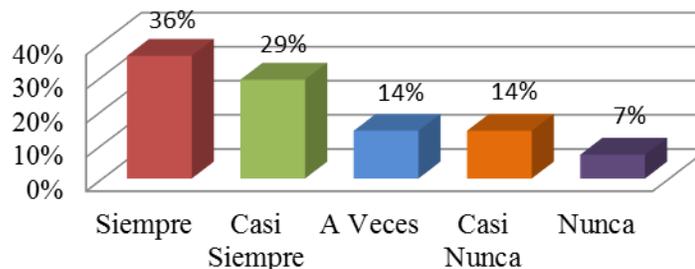
Desempeño Satisfactorio por las Habilidades Asociadas al Gerente

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	5	36%
Casi Siempre	4	29%
A veces	2	14%
Casi Nunca	2	14%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 41

Desempeño Satisfactorio por las Habilidades Asociadas al Gerente



Fuente: Cuadro 48

Análisis: Del gráfico expuesto, se tiene que un treinta y seis por ciento (36%) de los colaboradores manifestó que las habilidades gerenciales del jefe en el área financiera han permitido un desempeño satisfactorio de la empresa, aunado a un veintinueve por ciento (29%) que refirió casi siempre; además de un catorce por ciento (14%), catorce por ciento (14%) y siete por ciento (7%) que indicaron a veces, casi nunca y nunca, en forma respectiva. A tales efectos, puede decirse que la mayoría de los encuestados coincide en que las capacidades del gerente son determinantes en los resultados alcanzados, pero también existen ocasiones en las que pueden encontrarse restricciones para lograr los objetivos esperados.

Ítem 17: La actuación gerencial del área funcional está relacionada con la percepción favorable de los colaboradores en una marca o identidad.

Cuadro 49

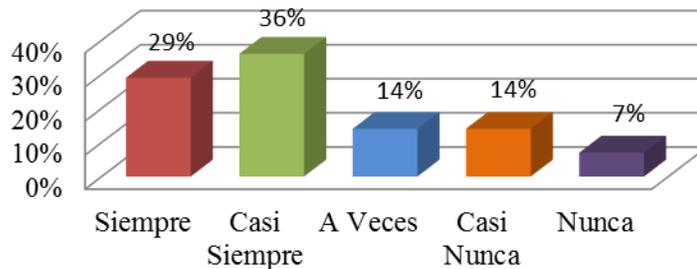
Relación de la Actuación Gerencial con la Percepción de los Colaboradores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	29%
Casi Siempre	5	36%
A veces	2	14%
Casi Nunca	2	14%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 42

Relación de la Actuación Gerencial con la Percepción de los Colaboradores



Fuente: Cuadro 49

Análisis: En este gráfico, se observa que un treinta y seis por ciento (36%) de los colaboradores expresó que casi siempre la actuación gerencial en la unidad bajo estudio se relaciona con la percepción favorable del equipo de trabajo, bajo una marca o identidad, seguido de un veintinueve por ciento (29%) que indicó que esto sucede siempre, un catorce por ciento (14%) casi nunca, un catorce por ciento (14%) a veces y un siete por ciento (7%) nunca. En consecuencia, se deduce que en la mayoría de las ocasiones el personal encuestado coincide en que la labor desempeñada por los jefes o directivos del área financiera es vista como buena y catalogada como una identidad personal, razón por la cual las cualidades o aspectos propios del gerente durante la gestión de talento humano se aproxima al enfoque abordado.

Ítem 18: El estilo gerencial adoptado por el gerente o jefe del área funcional es aceptado plenamente como una forma de fomentar el éxito en la organización.

Cuadro 50

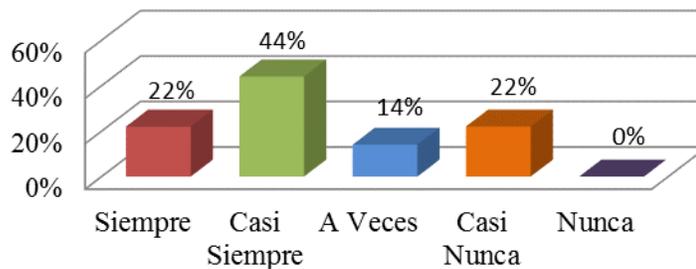
Aceptación Plena del Estilo Gerencial Adoptado

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	3	22%
Casi Siempre	6	42%
A veces	2	14%
Casi Nunca	3	22%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 43

Aceptación Plena del Estilo Gerencial Adoptado



Fuente: Cuadro 50

Análisis: De acuerdo con este gráfico, se evidencia que un cuarenta y cuatro por ciento (44%) del personal consultado reconoce que el estilo gerencial adoptado en el área organizativa es aceptado casi siempre como el medio de fomentar el éxito organizacional, apoyado por un veintidós por ciento (22%) que indicó siempre. Por su parte un veintidós por ciento (22%) manifestó casi nunca y un catorce por ciento (14%) a veces. Por consiguiente, los datos recolectados dejan entrever que regularmente el liderazgo ejercido en el área financiera, contribuye a la obtención de resultados favorables en la empresa, en términos de gestión, posicionamiento y competitividad (Ver Ítems 22, 24 y 25, Cuestionario 1). Es por ello que dicho estilo puede concebirse como una aproximación inicial al enfoque de marca personal.

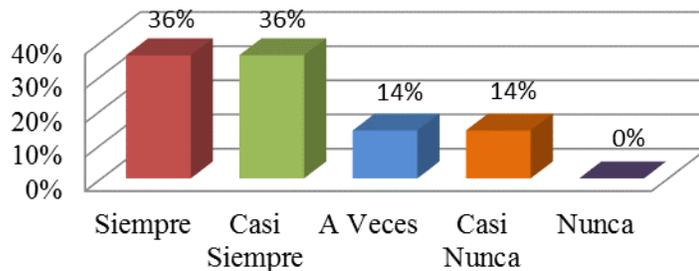
Ítem 19: La actuación del gerente o jefe del área funcional ha traído consigo el sentido de compromiso con dicha identidad para el logro de los objetivos.

Cuadro 51
Fomento del Sentido de Compromiso por la Actuación del Gerente

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	5	36%
Casi Siempre	5	36%
A veces	2	14%
Casi Nunca	2	14%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario 2

Gráfico 44
Fomento del Sentido de Compromiso por la Actuación del Gerente



Fuente: Cuadro 51

Análisis: En el gráfico expuesto, se tiene que el sentido de compromiso de los colaboradores hacia el logro de los objetivos es producto de la actuación gerencial en el área financiera de las empresas abordadas, porque dos proporciones de treinta y seis por ciento (36%) cada una manifestaron que este compromiso ocurre siempre y casi siempre, respectivamente a la vez que dos porciones de catorce por ciento (14%) considero a veces y casi nunca. De lo anterior, se puede inferir que aquellos elementos basados en la gestión del talento humano como la aplicación de incentivos laborales, comunicación con los miembros, dominio de valores institucionales, entre otros (Ver Ítems 9, 10, 11, 13 y 14, Cuestionario 2), fueron acciones favorables para el desempeño organizacional que pueden conformar la marca personal para este tipo de área organizativa.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el estudio sobre el liderazgo gerencial ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos del estado Aragua, específicamente las ubicadas en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles, tomando como referencia los fundamentos del enfoque de marca personal, se concluye a partir de los objetivos previsto y datos recolectados, lo siguiente:

- Las características operativas del área financiera de las empresas en estudio reflejan en su mayoría una consistencia en el manejo de aspectos como la ubicación de la dependencia en el área estratégica de las organizaciones, trayendo consigo el direccionamiento de los diferentes procesos funcionales relacionados con la captación, aplicación y control de los fondos, apoyándose en el uso combinado de canales formales e informales de comunicación, ya sea para intercambiar datos con otras unidades funcionales o la alta gerencia o usuarios externos de la información. No obstante, no disponen de políticas por escrito, sino que los jefes o gerentes del área han contemplado directrices en forma verbal para la ejecución de las diferentes actividades, lo cual ofrece flexibilidad en el desarrollo de las actividades, pero limita la aplicación de mecanismos de control previo que puedan contribuir en la detección oportuna tanto de errores como de irregularidades que afecten la consecución de los objetivos.

- La mayoría de las áreas financieras estudiadas revelaron que se fundamentan en la aplicación de mecanismos de control recurrentes y posterior, que les permiten identificar situaciones que difieren de las pautas esperadas, y se implementan los ajusten pertinentes, pero en forma tardía, restándole calidad y valor agregado a los procesos, hecho que se sustenta con la evaluación de resultados al cierre de cada periodo que dictaminan las condiciones que pueden encontrarse en materia de

eficiencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad las cuales puedan ser críticas favorables para la continuidad de las empresas del sector de alimentos. Esta evaluación se lleva a cabo mediante comparaciones de las cifras tanto absolutas como relativas de los estados financieros preparados por estas dependencias.

- Los procesos efectuados en las áreas financieras de las empresas en estudio, se asemejan a los de cualquier organización, debido a que se efectúan actividades relativas a la captación de los fondos y gestión de los desembolsos generados de las operaciones diarias, seguido del análisis, administración y seguimiento de las facturas pendientes tanto de cobro como de pago; la clasificación, registro y presentación de la información financiera hasta llegar a las labores presupuestarias y de control que permitan precisar los resultados obtenidos y considerar los ajustes requeridos, en función a las actividades detectadas con variaciones o fallas. Esto quiere decir que se observaron claramente la ejecución de los procesos de tesorería, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad, administración y presupuesto.

- Los gerentes o jefes del área financiera de las empresas del sector de alimentos abordadas reconocieron que el estilo que adoptan para gestionar los equipos de trabajo en pro de los objetivos de la empresa requieren que transmita un sentido de pertenencia a los colaboradores, para que éstos se sientan comprometidos a cumplir con las asignaciones propuestas y compartir las responsabilidades. De este modo, los gerentes - líderes aplicaron características basadas en la organización, supervisión y motivación, al definir los roles de cada uno de los miembros de la unidad funcional, darle seguimiento a los mismos y evaluar constantemente las necesidades para aplicar los incentivos laborales (económicos, sociales y morales). Es así como, este conjunto de características conlleva a una posible diferenciación de la actuación gerencial frente a otras áreas de la empresa y de otras organizaciones.

- Las habilidades gerenciales puestas en práctica por los jefes, coordinadores o gerentes del área financiera abarcan desde capacidades conceptuales hasta de tipo técnico y humano, manejadas en la mayoría de las ocasiones durante la ejecución de los procesos, lo cual se evidencia con el dominio de tópicos gerenciales a partir de su participación en actualizaciones profesionales o en la consulta electrónica de las tendencias emergentes en el campo de las ciencias administrativas y financieras, cuyos conocimientos permiten emprender planes y modelos que contribuyan al logro de los objetivos. Del mismo modo, las habilidades técnicas aludieron al compromiso con la calidad y la competitividad, en virtud de que el uso de técnicas y herramientas para el uso asertivo de los fondos no solo a puesta a la respuesta de las exigencias de la alta gerencia, sino también a la actuación respecto a otras empresas de naturaleza similar. Finalmente, las habilidades humanas involucraron la comunicación frecuente con el personal, la orientación hacia el trabajo en equipo y la consolidación de las relaciones interpersonales entre los colaboradores, a fines de garantizar el flujo efectivo de información y el sentido de pertenencia en el área organizativa.

- A nivel interno, se pudo apreciar que el liderazgo asumido por los gerentes del área financiera, de las empresas objeto de investigación estuvo limitado en la resolución plena de los conflictos detectados y en la centralización de la toma de decisiones, porque en la mayoría de los casos permanecen discrepancias sin respuestas o se limita el aporte de ideas en los colaboradores. Sin embargo, se apreciaron otros aspectos que conducen a una percepción favorable de la actuación gerencial, articulándola con el enfoque de marca personal, tales aspectos tiene que ver con la autonomía que posee el gerente en la unidad funcional, el grado de profesionalismo que demuestra, el conocimiento que tiene de los colaboradores y el énfasis por adaptarse al cambio, lo que se refleja en la potestad que tiene para tomar decisiones, la actualización constante a la que se somete, la comunicación que mantiene con los equipos de trabajo y la incorporación de reformas a los procesos financieros.

- A nivel externo, la actuación gerencial en el área financiera de las empresas estudiadas mostro un manejo efectivo de los factores, que puedan limitar el ejercicio de un liderazgo efectivo, dado que no involucra la psicología del trabajador sino los complementos que pueden reforzar la motivación de los equipos de trabajo en el desarrollo de las actividades. En este caso, la explicación que brinda al personal sobre los diferentes beneficios económicos y sociales que otorga la empresa, conforme al desempeño o medidas contractuales, sirve para que el talento humano reconozca el valor que se asigna a la realización de las funciones, aunado a la posibilidad de ascender en el área o en la organización, en pro de consolidar los deseos de mejoramiento continuo y superación profesional. Así mismo, el gerente en estas áreas ha procurado que el entorno de trabajo brinde las medidas necesarias para su seguridad y bienestar a la vez que promueve los valores institucionales comenzando por su identificación, a efectos de sensibilizar en los equipos la cultura de la empresa. De allí que el manejo asertivo de los factores externos refleja una capacidad notable para asumir las contingencias y retos, la cual refleja condiciones propias de la marca personal (seguridad, confianza y empatía).

- El estilo de liderazgo gerencial asumido en el área financiera de las empresas muestra una aproximación al enfoque de marca personal, tanto desde el punto de vista de los equipos de trabajo como por la percepción de la propia organización, en virtud de que la actuación de los gerentes muestra un patrón de capacidades que los colaboradores pueden concebirlo como una huella o identidad que ha facilitado el desarrollo de los procesos y el alcance de los propósitos, por lo que el personal considera que existe un direccionamiento efectivo hacia los resultados, de manera que aceptan los retos y desafíos establecidos por el líder y se comprometen a su consecución. Del mismo modo, tal liderazgo se traduce en altas posibilidades de obtener un desempeño satisfactorio, a través del cual se pueda reconocer a la entidad como una organización competitiva y eficiente, a fines de brindar un posicionamiento solido en el mercado. Sin embargo, el enfoque de marca personal no está del todo

manejado en el área financiera, puesto que se requiere de medidas flexibles y consultivas que ayuden a fomentar la creatividad e innovación en los colaboradores, para que se sientan seguros de sí mismos y se esfuerce por cumplir los resultados esperados.

En definitiva, se puede decir que los jefes o gerentes de las áreas financieras en las empresas objeto de estudio poseen capacidades técnicas, conceptuales y humanas, que les permite ejercer un liderazgo en los equipos de trabajo, haciendo que éstos se comprometan con las directrices y metas previstas, al mismo tiempo que la actuación realizada transmite empatía, confianza y seguridad para que se gestionen tanto los procesos como las funciones, en términos de eficiencia y eficacia, los cuales puedan reflejar la huella o marca que transmitirá al resto de la organización, por lo que la incipiente aproximación del liderazgo gerencial hacia el enfoque bajo estudio puede considerarse favorable al propiciar la competitividad y el posicionamiento, pero a la vez resultara indispensable el manejo asertivo de la toma de decisiones, resolución de conflictos y actualización de incentivos laborales, a efectos de mantener un nivel elevado de motivación en el área financiera, haciendo que los resultados obtenidos sean notablemente reconocidos tanto en el presente como en el futuro.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones expuestas, existen algunos aspectos que merecen ser tomados en cuenta en el área financiera de las empresas del sector de alimentos de la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del estado Aragua, así como también por la gerencia general de tales organizaciones, en relación con el liderazgo gerencial asumido y su articulación con el enfoque de marca personal. En este sentido, se presentan las recomendaciones:

A la Gerencia General de las Empresas en Estudio:

- Analizar los resultados derivados en esta investigación y discutirlos con el área financiera a través de una mesa de trabajo en la cual se aborden los rasgos favorables y desfavorable del liderazgo gerencial ejercido, tanto en la unidad financiera como en el resto de las áreas de las entidades, a fines de definir los perfiles más adecuados para la gestión del talento humano, con el fin de aplicar las estrategias que conduzcan al cumplimiento progresivo de los objetivos e igualmente a la identificación de los equipos de trabajo con los líderes y la propia organización.

- Enviar a los jefes o gerentes del área financiera de las empresas a cursos, talleres, seminarios y foros en los cuales se expongan temas relacionados con el liderazgo gerencial, gestión del talento humano, marca personal, entre otros, con el fin de impulsar o fortalecer aquellas competencias gerenciales para el manejo de los equipos de trabajo, tomando en cuenta la naturaleza de los procesos ejecutados, para que se pueda afianzar la relación entre el líder y los colaboradores, conduciendo a la configuración expedita de la marca personal en los directivos.

- Realizar seguimientos antes, durante y después de la ejecución de los procesos en el área financiera de las empresas, para determinar la autonomía, comunicación y profesionalismo de los jefes o gerentes encargados de estas unidades organizativas, de manera que se pueda apreciar la adherencia hacia los objetivos, principios y directrices empresariales o la identificación de variaciones en la actuación gerencial que amerite de la aplicación oportuna de los correctivos.

Al Área Financiera de las Empresas en Estudio

- Establecer por escrito las políticas, normas y procedimientos relacionados con los diferentes procesos efectuados en el área organizativa, tanto en forma narrativa

como grafica, con la finalidad de que el personal responsable de su ejecución disponga de un medio informativo para la consulta periódica de las mismas, lo cual servirá para la realización uniforme de las actividades a la vez que puedan responderse las inquietudes sobre los procesos. Esta información puede presentarse en formato digital, pdf y suministrarse a los correos electrónicos del personal, para su revisión constante.

- Realizar reuniones semanales con el personal, para debatir sobre las labores realizadas y avances obtenidos en los procesos de la unidad funcional, para que se pueda brindar la oportunidad a los equipos de trabajo de expresar sus opiniones a cerca de medidas, técnicas o herramientas que faciliten el desarrollo de las funciones, de manera que se pueda propiciar una mayor participación y un liderazgo democrático que contribuya a cimentar la relación entre el líder y los miembros.

- Identificar las situaciones de conflicto o de contingencias más frecuentes que ocurren en el área financiera de las empresas abordadas, a demás de categorizarlas en operativas, técnicas y humanas, con el fin de desarrollar un plan de acción que favorezca la resolución temprana de tales situaciones, contando con el apoyo de los colaboradores, tanto en la detección, evaluación y seguimiento de las mismas. Para ello, es importante proceder a la realización de reuniones basadas en tormentas de ideas, método Delphi u otros modelos para la toma de decisiones que ayude al manejo efectivo de conflictos en la dependencia.

LISTA DE REFERENCIAS

- Adán, Pablo. (2012). **Marketing humano (liderazgo, marca personal y comunicación II)**. España: Diazotec
- Adán, Pablo. (2014). **Marca personal con los 5 sentidos: (liderazgo, marca personal y comunicación III)**. España: Masgente Valencia Sl
- Alonso, Alberto. (2014). **Personal branding: la importancia de la marca personal**. Trabajo de grado de maestría no publicado. España, Universidad de León.
- Aldelfer, Clayton. (1972). **Necesidades humanas en el diseño organizacional**. Estados unidos: The Free Press.
- Arias, Fidias. (2012). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. (6a. ed.). Caracas: episteme C.A
- Arias, Fernando. y Heredia, Víctor. (2006). **Administración de recursos humanos para el alto desempeño**. (6ta. ed.) México: Trillas.
- Bayon, Fernando. (1998). **50 casos prácticos sobre recursos humanos y organización de empresas**. España: síntesis S.A
- Bustos, Enrique y Cortes, Marc (2009). **Iníciate en el marketing 2.0**. Revista netbiblo, pp.55-69.
- Cantone, David. (2012). **Personal branding explicado de la A a la Z**. [Documento en línea]. Htto://davidcantone.com/personal-brangin. [Consulta 2016, agosto 9]
- Carballar, José. (2012). **Social media. Marketing personal y profesional**. España: Rc libros
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones** (2a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A
- Chávez, Carmen. (2015). **El liderazgo como herramienta de productividad en las organizaciones**. Gestión Gerencia 2 (5) Junio-Agosto pp.161-169.
- Corral, Yadira. (2009). **Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de los datos**. Revista ciencias de la educación 19 (33), pp.228-247.
- Escobar, Jazmine. y Cuervo, Ángela (2008). **Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización**. Revista avances en medición, 6, pp.27-36

- Del Toro, Andrés. (2015). **Marca personal en medio sociales digitales: Propuesta de un modelo de autogestión.** Tesis doctoral no publicada. España: Universidad Complutense de Madrid
- Deza, Mónica. (2011). **Impacto personal: Darwin y el impacto personal.** España: Fundación Madrid por la excelencia.
- Grande, Idelfonso. (2006). **Conducta real del consumidor y marketing efectivo.** España: Esic
- González, Carlos. y Useche, María. (2016). **Marca personal de docentes en gerencia. Caso: Universidad de Zulia.** Marketing Visionario 5 (1), Mayo-Octubre pp.43-51.
- González, Julio (2011). **Liderazgo.** [Documento en línea] Disponible: http://www.academia.edu/21697850/LIDERAZGO_CONCEPTO_TEOR%C3%8DAS_DE_COMPORTE_PERSONAL_TEOR%C3%8DAS_DE_LOS_RASGOS_TANNENBAUM_FIEDLER_VROOMYETTON_MODELO_CAMINO_META_FACTORES_QUE_INFLUYEN_EN_LA_EFICACIA_DEL_LIDERAZGO. [Consulta: 2016, agosto 23].
- Hellriegel, Dom., Jackson, Susan. Y Slocum, John. (2011). **Administración. Un enfoque basado en competencias** (11a.ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A
- Hernández, Jorge. (2013). **El liderazgo organización: una aproximación desde la perspectiva etológica.** Trabajo de grado de maestría no publicado. Colombia: Universidad del Rosario
- Hernández, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). **Metodología de la investigación.** (6a. ed.). México: McGraw- Hill Interamericana SA
- House, Robert. (1977). **Una teoría de liderazgo carismático.** Estados Unidos: Universidad Sureste de Illinois
- Núñez, Álvaro. Bareño, Ruth. García, Rafael. Gutiérrez, Juan y Pino, Gabriela (2013). **Marketing interactivo y la publicidad digital.** España: Esic
- Martínez, Vickers. (2016). **Modelo basado en la marca personal como herramienta de diferenciación para la creación de ventajas competitivas en los gerentes de ventas de las empresas comercializadoras de productos escolares del estado Miranda.** Trabajo de grado de maestría. no publicado Valencia, Universidad Tecnológica del Centro.

- Medina, Manuel. Armenteros, María. Guerrero, Liliana. Barquero, José. (2012). **Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño.** Revista internacional administración y finanzas (2) pp.79-100.
- Monje, Carlos. (2011). **Guía didáctica para la metodología de investigación cuantitativa y cualitativa.** Colombia: Universidad Sur Colombiana
- Moreno, Luz. (2010). **Liderazgo.** [Documento en línea] Disponible: http://webdelprofesor.ula.ve/ingenieria/luz/materias/relaciones_industriales/liderazgo.pdf [Consulta: 2016, agosto 23]
- Ortiz, Alberto. (2005). **Gerencia financiera y diagnostico estratégico.** (2a ed.). Colombia: Mc Graw-Hill. Interamericana S.A
- Parella, Santa. y Martins, Feliberto. (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa.** (3A. ed.). Caracas: FEDUPEL
- Pérez, Andrés (2008). **Marca personal, cómo convertirse en la opción preferente.** España: Esic.
- Pérez, Andrés (2011). **Expertología. La ciencia de convertirse en un profesional de referencia.** España: Alienta.
- Peters, Tom. (1997). **The Brand called you.** Fast Company Magazine, Agosto-septiembre pp. 1-18
- Polacci, A. Y Moroy, F (2011). **Personal branding.** España: La Caixa.
- Rojas, Raúl. 82013). **Guía para realizar investigaciones sociales.** (38a. ed.). España: Plaza y Valdez Editores.
- Softland ERP. (2015). **Área financiera.** [Documento en línea]. Disponible: https://www.google.co.ve/?gws_rd=ssl#q=softland+erp+2015+area+financiera. [Consulta: 2016, Octubre 29]
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2003). **El proceso de investigación científica.** (4a. ed.). México: Limusa Noriega Editores
- Terry, George. Y Franklin, Stephen. (2012). **Principios de Administración.** (28ª. reimpr.). México: Grupo Editorial Patria

ANEXOS

ANEXO 1
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Anexo 1

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Evaluar el liderazgo gerencial, desde la óptica del enfoque de marca personal, ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems			
Identificar las características operativas y funcionales del área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua.	Características del Área Financiera	Características Operativas	-Propósito	Guía de Observación	1			
			-Nivel Organizacional		2			
			-Canales de Comunicación		3,4			
			-Políticas		5			
			-Mecanismos de Control		6,7,8			
			-Evaluación de Resultados		9,10			
			Procesos Funcionales		-Tesorería	11		
					-Cuentas por Cobrar	12		
		-Cuentas por Pagar		13				
		-Contabilidad		14				
		-Administración		15				
		-Presupuesto y Control		16				
		Describir el estilo de liderazgo gerencial asumido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua.		Estilo de Liderazgo Ejercido en el Área Financiera	Características del Líder	-Pertenencia al Equipo de Trabajo	Cuestionario 1	1
						-Diferenciación		2
			-Capacidad de Organización			3,4		
			-Capacidad de Supervisión			5		
-Capacidad de Motivación	6,7,8							
-Oportunidad de Actuación	9							
Habilidades del Líder	-Aspectos Gerenciales		10,11					
	-Trabajo en Equipo		12					
	-Relación Interpersonales		13					
	-Comunicación		14					
	-Compromiso con la Calidad		15					
	-Compromiso con la Competitividad		16					

Anexo 1 (Cont.)

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems			
Establecer los factores asociados con el liderazgo gerencial ejercido en el área financiera de las empresas del sector de alimentos, específicamente en la Parroquia Doctor Pedro José Ovalles del municipio Girardot del estado Aragua, según el enfoque de marca personal.	Factores asociados con el liderazgo Gerencial	Internos	-Grado de Autonomía	Cuestionario 2	1			
			-Grado de Profesionalismo		2			
			-Conocimiento de los Colaboradores		3,4			
			-Adaptación al Cambio		5			
			-Resolución de Conflictos		6,7			
			-Toma de Decisiones		8			
			-Beneficios Económicos		9			
		Externos	-Beneficios Sociales		10			
			-Política de Ascensos		11			
			-Ambiente Laboral		12			
			-Cultura Organizacional		13			
			-Compromiso de los Colaboradores		14			
			Equipos de Trabajo		Efectividad del Estilo de Liderazgo Gerencial según el Enfoque de Marca Personal	-Identificación de Valores	Cuestionario 1 y 2	17,15
						-Definición de Habilidades		18,16
-Percepción de la Marca	19,17							
-Aceptación de la Marca	20,18							
-Compromiso con la Marca	21,19							
Organización	-Desempeño	22						
	-Reconocimiento	23						
	-Posicionamiento	24						
	-Competitividad	25						

Fuente: Elaboración Propia (2017)

ANEXO 2
INSRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
(GUIA DE OBSERVACIÓN)

Guía de Observación

Ítem	Enunciado	Alternativas		Comentarios
		Sí	No	
1	¿Está definido el propósito que persigue el área financiera dentro de la institución?			
2	¿Se encuentra especificado dentro de la estructura organizativa de la empresa el nivel gerencial del área financiera?			
3	¿Utiliza el área financiera de la empresa canales de comunicación formales para la transmisión de información?			
4	¿Utiliza el área financiera de la empresa canales de comunicación informales para la transmisión de información?			
5	¿Se apoya el área financiera en políticas para la ejecución de sus procesos ejecutivos?			
6	¿Se aplican mecanismos de control previos a la ejecución de los procesos productivos del área financiera?			
7	¿Se aplican mecanismos de control durante la ejecución de los procesos productivos del área financiera?			
8	¿Se aplican mecanismos de control después de la ejecución de los procesos productivos del área financiera?			
9	¿Son evaluados los resultados obtenidos por el área financiera de la empresa al cierre de cada periodo?			
10	¿Se aplican indicadores de desempeño para la evaluación de los resultados obtenidos por el área financiera?			
11	¿Ejecuta el área financiera de la empresa operaciones relacionadas con el proceso de tesorería?			
12	¿Realiza el área financiera actividades vinculadas con el proceso de cuentas por cobrar?			
13	¿Efectúa el área financiera funciones asociadas con el proceso de cuentas por pagar?			

Ítem	Enunciado	Alternativas		Comentarios
		Sí	No	
14	¿Se desarrolla en el área financiera labores referentes a la contabilidad?			
15	¿Se realiza en el área de tesorería actividades vinculadas con la administración propia de la empresa?			
16	¿Ejecuta el área financiera actividades correspondientes a la formulación y control presupuestario?			

ANEXO 3
INSRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
(CUESTIONARIO 1)

Cuestionario 1

Dirigido a los Jefes, Gerentes y Directores del Grupo de Empresas en Estudio.

Instrucciones: El presente instrumento de recolección de datos contiene un conjunto de afirmaciones referentes al estilo de liderazgo ejercido en el área financiera y la efectividad de este estilo, de acuerdo con los aspectos señalados en el enfoque de marca personal por parte de las empresas del sector de alimentos de estado Aragua. De esta manera, antes de comenzar a llenar el instrumento, se recomienda seguir las instrucciones siguientes:

- Lea cada una de las afirmaciones planteadas en forma afirmativa.
- Marque con una equis (x) la alternativa de respuesta con la que más se identifique.
- Sea lo más objetivo al momento de emitir su opinión sobre las afirmaciones.
- Evite dejar alguna afirmación sin responder.
- No firme el instrumento, sus datos personales son confidenciales y la información que suministre se utilizara para fines investigativos.
- En caso de dudas consulte a la investigadora.
- Al finalizar el llenado del instrumento, por favor entregarlo a la investigadora.
- Las afirmaciones estarán sujetas a las siguientes escalas de alternativas.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
S	CS	AV	CN	N

Muchas Gracias por su Colaboración.

Lcda. Karen Hernández.

Ítem	Afirmación	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
1	Fomento el sentido de pertenencia en los equipos de trabajo en el área financiera.					
2	Desarrollo actividades en el área financiera que conduzcan a la diferenciación de mi actuación, respeto a otras áreas de la empresa.					
3	Asigno las funciones a cada uno de los miembros del área financiera bajo mi cargo.					
4	Comparto responsabilidades con el personal del área financiera bajo mi cargo.					
5	Realizo supervisiones directas al personal del área financiera.					
6	Aplico incentivos económicos en el personal del área financiera por la actuación realizada.					
7	Evaluó las necesidades sociales del personal del área financiera de la empresa.					
8	Reconozco públicamente los logros obtenidos por el personal del área financiera bajo mi cargo.					
9	Constantemente busco oportunidades de actuación en el área financiera de la empresa.					
10	Consulto materiales electrónicos para actualizarme en las nuevas tendencias de los aspectos gerenciales y financieras.					
11	Acudo a jornadas de capacitación referente a tópicos gerenciales y financieros.					
12	Delimito las funciones a cada equipo de trabajo del área financiera.					
13	Promuevo el trato cordial entre los miembros del área financiera de la empresa.					
14	Me comunico directamente con cada uno de los miembros pertenecientes al área financiera de la empresa.					
15	Mantengo un compromiso significativo con la calidad de servicio en el área financiera de la empresa.					
16	Estoy comprometido a nivel de competitividad con las labores desarrolladas en el área financiera.					
17	Identifico claramente los valores que rigen mi actuación gerencial en el área financiera de la empresa.					

Ítem	Afirmación	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
18	Reconozco cada una de mis habilidades para realizar las funciones en el área financiera de la empresa.					
19	Percibo mi actuación gerencial en el área financiera de la empresa como una marca o imagen personal.					
20	Siento que el personal del área financiera acepta favorablemente mi actuación gerencial.					
21	Procuro mantener una actuación gerencial consistente para cada uno de los procesos del área financiera de los procesos.					
22	Mi actuación gerencial en el área financiera ha contribuido con el desempeño de la organización.					
23	El estilo de dirección adoptado ha permitido un notable reconocimiento por parte de la organización.					
24	El posicionamiento de la empresa se ha visto favorecido gracias a mi actuación gerencial en el área financiera.					
25	La competitividad ha sido posible mediante el estilo gerencial ejercido en el área financiera					

ANEXO 4
INSRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
(CUESTIONARIO 2)

Cuestionario 2

Dirigido a el Personal Asistente, Analista o Colaborador del Área Financiera del Grupo de Empresas en Estudio.

Instrucciones: El presente instrumento de recolección de datos contiene un conjunto de afirmaciones referentes a los factores críticos asociados con el liderazgo gerencial ejercido en el área financiera del Grupo Corporativo objeto de estudio, a la vez de precisar la efectividad del estilo adoptado, tomándose como base los fundamentos de la marca personal. De esta manera, antes de comenzar a llenar el instrumento, se recomienda seguir las instrucciones siguientes:

- Lea cada una de las afirmaciones planteadas en forma afirmativa.
- Marque con una equis (x) la alternativa de respuesta con la que más se identifique.
- Sea lo más objetivo al momento de emitir su opinión sobre las afirmaciones.
- Evite dejar alguna afirmación sin responder.
- No firme el instrumento, sus datos personales son confidenciales y la información que suministre se utilizara para fines investigativos.
- En caso de dudas consulte a la investigadora.
- Al finalizar el llenado del instrumento, por favor entregarlo a la investigadora.
- Las afirmaciones estarán sujetas a las siguientes escalas de alternativas.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
S	CS	AV	CN	N

Muchas Gracias por su Colaboración.

Lcda. Karen Hernández.

Ítem	Afirmación	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
1	El gerente o jefe del área funcional posee un grado de autonomía que le permite tomar decisiones respecto a los procesos financieros de la empresa.					
2	El gerente o jefe del área funcional ha estado actualizándose constantemente sobre los enfoques o tendencias relacionadas con la capacitación y aplicación de los fondos.					
3	El conocimiento de las necesidades de cada uno de los colaboradores del área funcional es una cualidad presente en el gerente o jefe para estimular el desempeño.					
4	Las competencias de los colaboradores son conocidas por el gerente o jefe del área funcional para canalizar su actuación entorno a los objetivos previstos.					
5	El gerente o jefe del área funcional ha incorporado cambios en los procesos financieros, con base en el comportamiento de factores externos o de contingencia para la empresa.					
6	El gerente o líder del área funcional ha identificado situaciones de conflicto entre los colaboradores que influyen en la ejecución de los procesos financieros de la empresa.					
7	Los conflictos ocurridos en el área funcional han sido resueltos por el gerente o jefe.					
8	La toma de decisiones en el área funcional es efectuada exclusivamente por el jefe o gerente de la misma.					
9	Los beneficios económicos otorgados por la empresa al personal son explicados por el gerente o jefe de la unidad funcional para impulsar el desempeño.					
10	El gerente o jefe de la unidad funcional ha suministrado información oportuna acerca de los beneficios sociales otorgados por la empresa.					
11	La política de ascensos en la estructura organizativa de la empresa ha sido impulsada por el gerente o jefe de la unidad funcional para motivar el desempeño en los colaboradores.					

Ítem	Afirmación	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
12	El gerente o jefe de la unidad funcional está orientado hacia la garantía de las condiciones del ambiente de trabajo óptimas para el desempeño.					
13	Los valores o principios institucionales son manejados por el gerente o jefe de la unidad funcional para fomentar la actuación efectiva de los colaboradores.					
14	El compromiso del personal ha sido posible gracias al estilo gerencial adoptado por el jefe del área funcional					
15	La actuación del gerente o jefe del área funcional está vinculada con la identificación de los valores institucionales.					
16	Las habilidades asociadas al gerente o jefe del área funcional han conducido al desempeño satisfactorio de la empresa.					
17	La actuación gerencial del área funcional está relacionada con la percepción favorable de los colaboradores en una marca o identidad.					
18	El estilo gerencial adoptado por el gerente o jefe del área funcional es aceptado plenamente como una forma de fomentar el éxito en la organización.					
19	La actuación del gerente o jefe del área funcional ha traído consigo el sentido de compromiso con dicha identidad para el logro de los objetivos.					

ANEXO 5
VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS
(JUICIO DE EXPERTOS)

Cálculo del Coeficiente de Validez

Guía de Observación

Datos:

$$\sum Xi = 192 + 144 + 144 = \frac{480}{3} = 160$$

n= 16 Preguntas.

j= 3 Expertos.

Vmx= 4

Cvci=?

Pei=?

$$\sum Mx = \frac{\sum Xi}{j} = \frac{160}{3} = 53,33, \quad \sum Cvci = \frac{\sum Mx}{Vmx} = \frac{53,33}{4} = 13,33$$

$$Pei = \frac{1}{j^3} = \frac{1}{3^3} = 0,037; \quad Cvcic = \frac{\sum Cvci}{n} - Pei = \frac{13,33}{16} - 0,037 = 0,796$$

Cuestionario 1

Datos:

$$\sum Xi = 300 + 225 + 225 = \frac{750}{3} = 250$$

n= 25 Preguntas.

j= 3 Expertos.

VMx = 4.

Cvci=?

Pei=?

$$\sum Mx = \frac{\sum Xi}{j} = \frac{250}{3} = 83,33, \quad \sum Cvci = \frac{\sum Mx}{Vmx} = \frac{83,33}{4} = 20,83$$

$$Pei = \frac{1}{j^3} = \frac{1}{3^3} = 0,037; \quad Cvcic = \frac{\sum Cvci}{n} - Pei = \frac{20,83}{25} - 0,037 = 0,796$$

Cuestionario 2

Datos:

$$\sum Xi = 228 + 153 + 153 = \frac{534}{3} = 178$$

n= 19 Preguntas.

j= 3 Expertos.

VMx = 4.

Cvci=?

Pei=?

$$\sum Mx = \frac{\sum Xi}{j} = \frac{178}{3} = 59,33, \quad \sum Cvci = \frac{\sum Mx}{Vmx} = \frac{59,33}{4} = 14,83$$

$$Pei = \frac{1}{j^3} = \frac{1}{3^3} = 0,037; \quad Cvcic = \frac{\sum Cvci}{n} - Pei = \frac{14,83}{19} - 0,037 = 0,743$$



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *Prof. José Castellanos H.*, titular de la Cédula de Identidad N° V- *8.811.377*, especialista en: *Estadística*, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de datos (**CUESTIONARIO 1, CUESTIONARIO 2 Y GUIA DE OBSERVACIÓN**) que van a ser empleados por la Licenciada: **KAREN A. HERNÁNDEZ, L.**, para la realización del trabajo de grado titulado: **EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO GERENCIAL, DENTRO DE LA ÓPTICA DEL ENFOQUE DE MARCA PERSONAL, EJERCIDO EN EL ÁREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS DEL ESTADO ARAGUA**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y pertinencia, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,

C.I. N°: V- *8.811.377*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *Bernie Blau*, titular de la Cédula de Identidad N° V-
4368061 especialista en: **METODOLOGIA**, por medio de la presente hago
constar que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de datos
(CUESTIONARIO 1, CUESTIONARIO 2 Y GUIA DE OBSERVACIÓN) que
van a ser empleados por la Licenciada: **KAREN A. HERNÁNDEZ L.**, para la
realización del trabajo de grado titulado: **EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO
GERENCIAL, DENTRO DE LA ÓPTICA DEL ENFOQUE DE MARCA
PERSONAL, EJERCIDO EN EL ÁREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS
DEL SECTOR DE ALIMENTOS DEL ESTADO ARAGUA**, por lo que los
mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y pertinencia, tomando en
consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser
aplicados.

Atentamente,

C.I. N°: V. 4368061



CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Jennyfer González titular de la Cédula de Identidad N° V- 7240876, especialista en: **CONTENIDO**, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de datos (**CUESTIONARIO 1, CUESTIONARIO 2 Y GUÍA DE OBSERVACIÓN**) que van a ser empleados por la Licenciada: **KAREN A. HERNÁNDEZ. L.**, para la realización del trabajo de grado titulado: **EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO GERENCIAL, DENTRO DE LA ÓPTICA DEL ENFOQUE DE MARCA PERSONAL, EJERCIDO EN EL ÁREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS DEL ESTADO ARAGUA**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y pertinencia, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,


C.I. N°: V-7240876

ANEXO 6
CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS
(ALPHA DE CRONBACH)

**Confiabilidad del Instrumento
Método de Alpha de Cronbach**

Preguntas																									Xi	X	St
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	111	112,333	0,07407
5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	117	112,333	0,90741
5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	118	112,333	1,33796
5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	116	112,333	0,56019
5	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	111	112,333	0,07407
5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	111	112,333	0,07407
2	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	108	112,333	0,78241
5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	110	112,333	0,22685
5	4	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	109	112,333	0,46296
39	39	45	39	45	36	37	43	39	39	37	34	43	45	45	42	41	41	38	38	43	42	37	43	41			4,500
40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44	40,44			
0,23	0,23	2,31	0,23	2,31	2,19	1,315	0,728	0,23	0,23	1,315	4,608	0,728	2,31	2,31	0,27	0,035	0,035	0,662	0,662	0,728	0,27	1,315	0,728	0,035	26,018		0,862

Datos	
K= 25 preguntas	$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum S1}{\sum S2} \right)$
ΣS1= 4,5	
ΣSt= 26,018	$\alpha = \left(\frac{25}{25-1} \right) * \left(1 - \frac{4,50}{26,018} \right) = 0,862$
α= ?	

Confiabilidad del Instrumento
Método de Alpha de Cronbach

Sujetos	Preguntas																			Xi	X	St
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
1	2	1	5	5	5	5	5	5	2	2	5	1	1	5	5	2	5	2	4	67	69,0769	0,23964
2	5	5	5	3	5	5	4	2	1	2	5	1	1	5	5	2	2	5	4	67	69,0769	0,23964
3	5	5	1	5	5	2	4	5	5	5	4	5	1	1	2	5	5	5	2	72	69,0769	0,47469
4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	2	4	4	1	5	5	1	4	4	2	72	69,0769	0,47469
5	2	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	4	4	5	73	69,0769	0,85503
6	2	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	73	69,0769	0,85503
7	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	72	69,0769	0,47469
8	4	4	2	5	2	3	3	3	2	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	67	69,0769	0,23964
9	2	3	3	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	66	69,0769	0,52597
10	5	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	3	5	2	3	67	69,0769	0,23964
11	4	3	5	4	2	3	2	5	5	2	3	3	5	5	4	5	2	2	3	67	69,0769	0,23964
12	4	4	1	4	2	3	2	2	5	2	2	5	5	5	3	5	2	5	4	65	69,0769	0,92341
13	5	5	2	5	2	2	2	3	5	2	2	5	5	1	5	5	5	5	4	70	69,0769	0,04734
Xi	49	51	42	54	46	47	42	48	49	40	48	46	39	53	52	47	48	48	49			5,8291
X	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26	47,26			
S2	0,251	1,164	2,308	3,782	0,133	0,006	2,308	0,045	0,251	4,396	0,045	0,133	5,69	2,743	1,87	0,006	0,045	0,045	0,251	25,474		0,814

Datos	
K= 19 preguntas	$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum S1}{\sum S2} \right)$
$\sum S1 = 5,8291$	
$\sum St = 25,474$	
$\alpha = ?$	$\alpha = \left(\frac{19}{19-1} \right) * \left(1 - \frac{5,8291}{25,474} \right) = 0,814$

