



Universidad de Los Andes  
Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Criminológicas  
Postgrado de Derecho Mercantil

**FORMACIÓN GERENCIAL EN ALTO DESEMPEÑO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA FARMACIA HUMBOLDT C.A**

Trabajo Especial de Grado.

Autor(a): Abg. Andreyne Yoselyne Balza C.

Tutora: Msc. María Bolivia Mora

Mérida, diciembre 2024

Reconocimiento



Universidad de Los Andes  
Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas Y Criminológicas  
Postgrado de Derecho Mercantil

**FORMACIÓN GERENCIAL EN ALTO DESEMPEÑO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA FARMACIA HUMBOLDT C.A**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Derecho Mercantil

Autor(a): Abg. Andreyne Yoselyne Balza C.

Tutora: Msc. María Bolivia Mora


Mérida, diciembre 2024

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **MARIA BOLIVIA MORA NOGUERA**, titular de la cédula de identidad N° V-13.790.964, en mi condición de Tutor del Trabajo Especial de Grado del Postgrado en Derecho Mercantil titulado: **FORMACIÓN GERENCIAL EN ALTO DESEMPEÑO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA FARMACIA HUMBOLDT C.A.**, presentado por la **Abg. Andreyne Yoselyne Balza Contreras**, titular de la cédula de identidad N° V-18.308.374, para optar al Grado Académico Especialista en Derecho Mercantil Opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial; considero que dicho trabajo reúne los requisitos exigidos por el Reglamento de Estudios de la Universidad de los Andes, así como por el Reglamento de Postgrado en Derecho Mercantil con méritos suficientes para su evaluación.



Msc. Maria Bolivia Mora Noguera  
C.I. N° V-13.790.964



Abg. Andreyne Yoselyne Balza Contreras  
C.I. N° V-18.308.374

## DEDICATORIA

A mi madre por apoyarme en todo lo que hago, estar siempre para mí con su cuidado y amor, además de haber sido acompañante en la aventura y experiencia que ha sido realizar esta Especialización, lo logramos.

A mi hermana, modelo a seguir en el estudio y el trabajo duro, enseñándome constantemente el valor de la preparación, formación y el crecimiento.

A mi Padre José, que, aunque partiste físicamente, sé que desde donde estás, me acompañas y miras con orgullo el que alcancemos las metas propuestas. Te amo y extraño mucho.

A toda mi familia por brindar su acompañamiento en cada paso que doy.

Para ustedes.

Andreyna.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios por la vida y la salud, porque nunca me abandona y me acompaña abriendo caminos.

A mi mamá Ysaura, quién me dio la vida, me ha formado como persona, me cuida siempre y es ejemplo diario de amor.

A mi hermana Johana, sin su apoyo incondicional el cumplimiento y culminación de esta meta no sería posible, siempre dándome su ejemplo, aportando sus conocimientos y orientación constante, ayudándome en la construcción de esta tesis con mucha paciencia. De verdad muchas gracias.

A mi hermano Andrés, espero que este logro sirva de impulso para tu preparación profesional y que pronto estemos celebrando tus metas también.

A mi sobrino Javier, que en lo que pudo aportarme dentro de sus posibilidades allí estuvo. Te amo y te extraño.

A toda mi gran familia, mi cuñado Alfredo, mi abuelo, mis tías, tíos y primos que siempre apoyan y acompañan mis pasos.

A los docentes de esta Especialización que nos brindaron sus conocimientos nos guiaron y prepararon en el área a pesar de todos los obstáculos que se presentaron en el camino. Especialmente a la Prof. María Bolivia Mora por acompañarnos, apoyarnos siempre y empujarnos a terminar este trabajo de grado.

A los compañeros de esta Especialización, que con palabras de apoyo, ejemplo y pequeñas acciones han logrado impulsarme a culminar este proyecto,

A la ilustre Universidad de los Andes por darme la oportunidad de una formación de calidad. Acá estoy, por egresar una segunda vez de esta honorable Institución.

Abg. Andreyana Balza

## ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACION DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I Planteamiento del Problema</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la Investigación.....	8
Alcance y Delimitación de la Investigación.....	10
Alcance de la Investigación.....	10
Delimitación de la Investigación.....	11
<b>II Marco Teórico</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	15
Grupos de trabajo.....	16
Equipo de trabajo.....	16
Gerencia .....	18
Gerente.....	19
Gestión.....	20
Gestión Gerencial .....	20
Estrategias Gerenciales .....	22
Planificación Estratégica .....	22

Liderazgo Inspirador .....	25
Gestión eficiente de recursos .....	25
Innovación .....	26
Adaptación al cambio ... ..	27
Equipo de Alto Desempeño .....	27
Objetivos claros .....	29
Habilidades claves .....	29
Aprendizaje continuo .....	29
Fortalecimiento del equipo de trabajo .....	30
Etapas del Alto Desempeño .....	30
Características del Alto Desempeño .....	33
Importancia del Alto Desempeño .....	35
Beneficios del Alto Desempeño .....	35
Bases Legales .....	36
<b>III Marco Metodológico</b>	
Enfoque de la Investigación.....	39
Tipo de Investigación.....	40
Diseño de la Investigación.....	41
Población y Muestra.....	43
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	44
Validez y Confiabilidad.....	45
Técnicas de Análisis de Datos.....	46
Sistema de Variables.....	47
<b>IV Análisis de los Resultados</b>	
Análisis de los Resultados .....	67
Propuesta .....	67
Propuesta del Proyecto.....	69
Introducción.....	69
Objetivo General .....	70
Objetivos Específicos.....	70
Metas.....	70

Reseña .....	70
Misión.....	71
Visión.....	71
Valores.....	71
Plan de Acción.....	72
Factibilidad del Proyecto.....	76
<b>V Conclusiones y Recomendaciones</b>	
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79
Referencias.....	81
<b>ANEXOS</b>	
Anexos .....	90
Anexo A: Carta de consentimiento y Cuestionario.....	91
Anexo B: Validación de Experto A.....	96
Anexo C: Validación de Experto B.....	98
Anexo D: Validación de Experto C.....	100
Anexo E: Coeficiente de Proporción.....	102
Anexo F: Coeficiente Alfa de Cron Bach.....	103



## Índice de Tablas

N°		p.
1	Diferencia entre grupos y equipos de trabajo.....	17
2	Operacionalización de Variables.....	38
3	Distribución de la Población.....	43
4	Comunicación efectiva de objetivos y metas.....	50
5	Administración eficiente de recursos.....	51
6	Apoyo al talento humano.....	52
7	Distribución de trabajo.....	53
8	Canales de comunicación claros.....	54
9	Toma de decisiones eficiente.....	55
10	Delegación de funciones.....	56
11	Resolución de Conflictos.....	57
12	Evaluación, capacitación y adiestramiento.....	58
13	Proyecto de formación.....	59
14	Motivación al talento humano.....	60
15	Plan de formación.....	61
16	Liderazgo.....	62
17	Incentivo de creatividad y trabajo en equipo.....	63
18	Capacidades, habilidades y destrezas.....	64
19	Satisfacción laboral.....	65
20	Supervisión efectiva.....	66
21	Plan de Acción .....	77

## Índice de Figuras

Nº	p.
1. Resultado Ítem 1.....	50
2. Resultado Ítem 2.....	51
3. Resultado Ítem 3.....	52
4. Resultado Ítem 4.....	53
5. Resultado Ítem 5.....	54
6. Resultado Ítem 6.....	55
7. Resultado Ítem 7.....	56
8. Resultado Ítem 8.....	57
9. Resultado Ítem 9.....	58
10. Resultado Ítem 10.....	59
11. Resultado Ítem 11.....	60
12. Resultado Ítem 12.....	61
13. Resultado Ítem 13.....	62
14. Resultado Ítem 14 .....	63
15. Resultado Ítem 15 .....	64
16. Resultado Ítem 16 .....	65
17. Resultado Ítem 17 .....	66
18. Organigrama .....	72

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL

**FORMACIÓN GERENCIAL EN ALTO DESEMPEÑO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA FARMACIA HUMBOLDT C.A**

Autor(a): Abg. Andreyne Yoselyne Balza Contreras

Tutor: Msc. María Bolivia Mora Noguera

Fecha: diciembre de 2024.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo general del presente estudio es Proponer un plan de formación en alto desempeño para el Equipo Gerencial de la Farmacia Humboldt C.A. En las bases teóricas que sustentan el trabajo de investigación se encuentran conceptos como Equipos de Trabajo, Gestión Efectiva, Estrategias Gerenciales y Alto Desempeño, los cuales vinculados pueden lograr que un equipo gerencial pueda ser de alto desempeño, promoviendo así, el éxito empresarial. En su parte Metodológica el estudio tiene un enfoque cuantitativo, tipo de investigación del nivel descriptivo, siendo un proyecto factible, que se apoya en lo documental y de campo, la población es finita ya que consta de 10 individuos, la técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, aplicando un cuestionario de (17) ítems como instrumento de recolección, se validó el instrumento a través del juicio de 03 expertos, obteniéndose un CPR de 0,9937; se aplicó el Alfa de Cronbach para la confiabilidad resultando un coeficiente de 0.9045, siendo altamente confiable. La información que se obtuvo se procesó a través de tablas y gráficos, donde se pudo evidenciar las carencias que se presentan en la empresa, siendo viable la aplicación de un plan de acción compuesto por estrategias gerenciales como clases virtuales con retroalimentación, sesiones grupales de *coaching* de equipos y técnicas de *Team Building*, esto con el propósito que el equipo gerencial, pueda transformarse en un equipo de Alto Desempeño, para así alcanzar con eficiencia los objetivos y metas.

**Descriptores:** Equipo de Trabajo, Gestión, Estrategias Gerenciales, Alto Desempeño, Equipo Gerencial.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL

**FORMACIÓN GERENCIAL EN ALTO DESEMPEÑO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA FARMACIA HUMBOLDT C.A**

Autor(a): Abg. Andreyne Yoselyne Balza Contreras

Tutor: Msc. María Bolivia Mora Noguera

Fecha: diciembre de 2024.

**ABSTRACT**

The general objective of this study is to propose a high performance-training plan for the management team of Farmacia Humboldt C.A. In the theoretical bases that support the research work are concepts such as work teams, effective management, management strategies and high performance, which linked together can achieve that a management team can be of high performance, thus promoting business success. In its Methodological part the study has a quantitative approach, type of research of descriptive level, being a feasible project, which relies on the documentary and field, the population is finite since it consists of 10 individuals, the data collection technique was used the survey, applying a questionnaire of (17) items as a collection instrument, the instrument was validated through the judgment of 03 experts, obtaining a CPR of 0.9937; Cronbach's Alpha was applied for reliability resulting in a coefficient of 0.9045, being highly reliable. The information obtained was processed through tables and graphs, where it was possible to show the deficiencies that are present in the company, being viable the application of an action plan composed of management strategies such as virtual classes with feedback, group sessions of team coaching and Team Building techniques, this with the purpose that the management team, can be transformed into a High Performance team, so that they can achieve high performance in the company. so that they can efficiently achieve their objectives and goals.

**Descriptors:** Work Team, Management, Management Strategies, High Performance, Management Team.

## INTRODUCCION

Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, el acelerado surgimiento de tecnologías, cambios en las modalidades de trabajo, deben ser el motor de impulso para el mejoramiento de la gestión, sobre todo buscar estrategias y herramientas que permitan adaptabilidad, crecimiento y el desarrollo del talento humano, implica un desafío enorme, ya que requiere modificar la mentalidad de propietarios de empresa e incluso de sus equipos gerenciales lo que no es nada fácil. Sin embargo, es una necesidad y algo inevitable, además de un proceso para nada estático, por lo tanto, para que se dé una buena gestión del cambio, es importante realizar una clara y honesta planificación, la comunicación es un elemento fundamental y apoyar al personal para el crecimiento y la transformación debe ser prioridad, pero es normal que se presente resistencia, por lo que es esencial el acompañamiento y la evaluación constante.

Los equipos de trabajo desempeñan un papel muy importante en la capacidad de una organización para competir, innovar y distinguirse en su campo, por lo cual su relevancia no debe ser subestimada. El valor de la creación de equipos de alto desempeño o en su defecto la transformación de los equipos existentes, está demostrado en el logro de mejores resultados y en el aumento de la productividad, pues se cultivan y potencian las capacidades individuales de los miembros para así lograr cumplir satisfactoriamente con los objetivos, la misión y visión de la empresa, evitando el malgasto de recursos y sin comprometer la calidad. Además, la diversidad de habilidades y perspectivas de un equipo de alto desempeño incentivan al resto de sus compañeros lo que mejora la moral y el sentido de pertenencia de todos.

Es evidente que desarrollar el potencial de los equipos de trabajo a través de estrategias relativas al alto desempeño tiene beneficios a mediano y largo plazo para la organización, ya que transforma positivamente su recurso humano, genera una sinergia entre personal, tareas y buenos resultados. Para la adaptabilidad a los cambios e innovación necesarias en toda organización se requiere conocimiento y crecimiento, por lo que es esencial gestionar un proceso de formación, que en resumidas cuentas es una

estrategia interna que persigue capacitar a los empleados en busca de un mejor rendimiento y así diferenciarse del resto.

Por supuesto que se requiere inversión para poder desarrollar planes de formación, y es allí donde juega un papel muy importante la planificación estratégica, es imperativo que los directivos conozcan los beneficios de un plan de formación en alto desempeño para que tomen decisiones acertadas en cuanto a ponerlos en marcha, se pueden mencionar los siguientes: aumento en la satisfacción personal del empleado al sentirse valorado y que apoyan su crecimiento y desarrollo, promoviendo así el talento interno ya que el trabajador está más preparado para desempeñar sus labores, permite incluso la creación de perfiles interdisciplinarios, que pueden ser una herramienta muy poderosa si se llegan a producir cambios en los puestos de trabajo, pues el talento puede moverse entre departamentos sin que esto sea un problema, evitando a su vez alta rotación de personal o gastos en procesos de reclutamiento, también fideliza al empleado, ya que es un beneficio social e indica que a la organización le importa su personal, mejorando incluso su marca corporativa pues le aporta un valor añadido y le permite diferenciarse del resto y por supuesto hay un aumento en la productividad al tener personas formadas lo que se traduce en mayor rentabilidad.

Los planes de formación pueden ser diseñados a la medida de lo que se requiera internamente y en momentos particulares, por lo que jamás serán idénticos entre una organización y otra, hasta podrían cambiar en la misma empresa dependiendo de los retos que se presenten o la necesidad de actualización e innovación, es decir deben ser flexibles. La capacitación continua favorece el impulso en el desarrollo de habilidades claves, mejora las competencias del talento humano e incrementa el desempeño siempre que se alinee con las necesidades reales de la organización. Es esencial que se trabaje en la cultura del alto desempeño a nivel gerencial ya que los programas de formación normalmente no están diseñados para los líderes, es por ello que esta investigación es importante ya que la propuesta del plan de formación está dirigida a este equipo en particular.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para empezar, el objeto de realizar una investigación es crear conocimientos, a través de nuevas ideas o solucionar problemas prácticos, presentes en cualquier ámbito, siendo este un proceso con diferentes etapas; la primera de esas etapas es el planteamiento del problema, siendo el punto de partida del proceso investigativo. Para plantear el mismo hay que tener claro que se desea resolver, cual es la motivación, o a que interrogante se quiere dar respuesta, de tal forma de contextualizarlo.

El hecho de que el ser humano tenga una naturaleza social, lo empuja a tener que organizarse en muchos ámbitos de su vida como, la cotidianidad familiar, el entorno laboral e incluso su vida social, queriendo decir esto, que el individuo siempre se está moviendo en algún tipo de organización.

Normalmente cuando se habla del termino organización este se relaciona directamente con la empresa, que en opinión de Pérez (2021) las empresas no surgen ni se ordenan por sí mismas, es deber de sus directivos tener clara la manera en que ésta se organizará dependiendo de las tareas propias de su actividad comercial y qué objetivos se plantee cumplir. Entonces no se puede administrar una empresa si previamente no se sientan las bases para su funcionamiento, tomando en cuenta elementos básicos como el talento humano, la gestión de calidad y el control de riesgos.

Es evidente que una empresa es una estructura multidisciplinaria, que engloba varios sistemas, como el económico, financiero, organizacional, administrativo, productivo, jurídico, social, entre otros. Quiere decir que empresa no es sinónimo de organización, sino más bien un tipo específico de organización creada para obtener beneficios económicos. Es importante precisar, ¿Qué son las Organizaciones?, definida por Lara y Pirela (2004) es:

La coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivos comunes y explícitos, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (p.23).

Precisamente cuando se habla de organización es cuando se construye la estructura, que permite la coordinación de los recursos además de que se establecen las actividades a realizar para alcanzar las metas propuestas, pero debe tenerse en cuenta que, ya que las organizaciones están sujetas a procesos de cambios sociales, deben ser flexibles para así poder adaptarse a los distintos retos que se presenten.

En ese sentido, para la mera existencia de una organización, debe establecerse una definición clara de funciones, normas y de los objetivos que se quieren lograr, y deben además estar en sincronía el talento humano que la conforma con los recursos que estos necesitan para desarrollar de la mejor forma posible sus tareas. Vale la pena mencionar, que según Melara (2023) existen dos tipos de organización, la formal donde hay distribución de autoridad y de responsabilidades, con escalas jerárquicas establecidas y normalmente se dictan las normas para lograr los objetivos; y la organización informal, aquella que es flexible en cuanto a reglamentos, que se basa en las interacciones y las relaciones personales y profesionales de sus miembros, prácticamente se forma sin tener objetivos claramente establecidos.

Así mismo, se menciona que una organización debe tener recursos financieros, humanos, técnicos y materiales para lograr sus objetivos, cuando se habla del recurso humano, es necesario mencionar a los equipos de trabajo que Muñoz (2016), define como:

Un número reducido de empleados dotados de autoridad por la organización para establecer todas o algunas de sus metas, tomar decisiones sobre la forma de alcanzarlas, emprender las tareas necesarias para cumplirlas y asumir la responsabilidad individual y colectiva sobre los resultados (p.1).

Por lo que se hace muy importante que cada individuo tenga conocimiento y consciencia de su rol, responsabilidad de sus acciones y que esté orientado al trabajo colectivo y colaborativo. Puede decirse también que el proceso de combinar los recursos



previamente mencionados para alcanzar los fines propuestos, es lo que se entiende por Administración, la cual está en manos de la Gerencia que, en palabras de González, (2008), se entiende como “un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumir los objetivos planteados” (p.1). Donde además deben delegarse funciones en otras personas para que exista fluidez en las actividades trazadas. La gerencia no necesariamente está en manos de un solo individuo, existen de hecho equipos gerenciales.

Es natural hablar de Gerencia y que el término esté relacionado también con el liderazgo, que, para Gamboa, (2015), es “el proceso de dirigir e influenciar en las actividades de las personas para que de manera voluntaria y entusiasta se involucre en la realización de los objetivos y cumplimiento de las metas en la organización” (p.10). Se vuelve lógico asociar los términos, pues el gerente o el equipo gerencial de una empresa que no utilice el liderazgo como herramienta no logrará que sus empleados trabajen como equipo, por lo tanto, para alcanzar el éxito organizacional es importante evaluar y trabajar en el liderazgo de sus gerentes, ya que son ellos los que deben tener preparación para ser la guía de la organización que pueda influenciar en el talento humano, para que cumpla con las funciones establecidas de forma eficiente coadyuvando en la consecución de los objetivos y metas que lleven al cumplimiento de la misión.

En concordancia con lo expuesto, los equipos gerenciales deben cumplir con las etapas del proceso administrativo, entre las que se mencionan de acuerdo a López, (2019) la planeación que se refiere al establecimiento de metas con la búsqueda de estrategias para alcanzarlas, la organización donde se estipulan tareas y recursos a las personas para así convertir los objetivos en actividades concretas, también se instituye la autoridad y se fijan los procedimientos, la dirección que es cuando se orienta y motiva a las personas para que unan sus esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos en común y por último el control que es esa función donde se verifican las actividades, se comparan resultados, se realizan correcciones y se da retroalimentación si es necesario.

Además de todo esto, el o los gerentes deben tener ciertas características tales como conocimientos especializados en el área donde se desempeña ya sea que los haya obtenido por estudio o por experiencia, tener liderazgo, habilidades y destrezas aplicadas a la

resolución de conflictos, tener empatía y poder comunicarse con los demás y por ultimo tener la capacidad de entender a la organización.

En la misma línea de pensamiento se habla actualmente del equipo de alto desempeño o rendimiento que Jaramillo (2015), lo define como “aquel que llega a cumplir sus metas y tiene una forma de llegar a ellas donde todos aprenden, crecen y tienen fluidez” (p.3). Quiere decir esto, que las personas que conforman las organizaciones que tienen equipos de alto desempeño, tienen la oportunidad de avanzar más allá de sus individualidades y límites propios, para impactar a lo colectivo, pero también pueden mostrar sus necesidades y motivaciones y así tratar de conseguir satisfacerlas.

Se puede comprender que los equipos de alto desempeño son originalmente un equipo de trabajo, con las características previamente mencionadas, pero que buscan crecer, que requieren que los individuos que los conforman posean habilidades y actitudes de progreso, donde el compromiso y esfuerzo colectivo son superiores para que se alcancen las metas propuestas de una manera eficiente y en términos de excelencia. Quiere decir que un equipo de alto desempeño está conformado por individuos motivados, con objetivos claros, que entienden a su entorno, con excelentes relaciones interpersonales y que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan además de las recompensas que reciben.

Se diferencian de los equipos de trabajo en que son más perseverantes, no se conforman con simples resultados, siempre buscan la excelencia, cuestionan las propuestas para conseguir la mejor solución a los problemas, sus miembros se conocen y trabajan con consistencia entendiendo las actividades de los otros miembros, pero trabajando en una misión en común con confianza absoluta entre sus integrantes, es decir, unen fortalezas individuales en beneficio del equipo para obtener los mejores resultados.

Dicho esto, es importante para cualquier organización intentar conseguir que sus equipos de trabajo se conviertan en equipos de alto desempeño, tratando varios aspectos como por ejemplo, establecer objetivos claros y que sean de conocimiento general entre sus colaboradores, eso es lo que les dará identidad, crear la necesidad de utilizar herramientas como la formación, la capacitación y el adiestramiento constante; se debe hacer seguimiento para brindar la oportunidad de crecimiento tanto individual como

grupal, alcanzar un ambiente laboral con armonía ya que este es un importante modelador pues causa impacto en el desenvolvimiento de los equipos, hay que trabajar además el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación eficaz. Todos estos elementos de seguro transformaran a los gerentes de área y llevaran a formar el equipo de alto desempeño gerencial deseado.

Es recurrente que algunas empresas después de cierto tiempo de constituidas tiendan a presentar debilidades, que se producen por el cambio del entorno, la rotación constante del personal, la falta de identidad organizacional por nombrar solo algunas, cuestión que no solo ocurre con el personal de nuevo ingreso sino con el equipo gerencial, presentándose situaciones como el desconocimiento de funciones inherentes a cada cargo, la carencia de reuniones frecuentes y continuas entre los altos directivos o los responsables de cada área, la inexistencia de canales de comunicación fijos, la ausencia de programas de formación y capacitación del talento humano, sobre todo del individuo que tiene funciones de Gerente ya que el mismo es quien lidera al resto del equipo.

Esta situación causa naturalmente desequilibrios en la organización que puede manifestarse como: se realizan las labores de forma desorganizada, sin que todos los esfuerzos vayan dirigidos al mismo fin, desconocimiento de las funciones que se tienen asignadas a cada puesto de trabajo, ausencia de supervisión y control para la corrección de rumbo de ser necesario, toma de decisiones solo realizada por el nivel máximo de la empresa, sin tomar en cuenta a la línea media gerencial que son pieza fundamental para el desarrollo y ejecución de las actividades, forma errónea de canalizar la información desde los niveles más alto de jerarquía hasta los niveles operacionales, lo que ocasiona que no siempre se logre cumplir con las funciones encomendadas.

Acorde con lo expuesto anteriormente, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cómo ejecuta actualmente las funciones de trabajo el Equipo Gerencial en la Farmacia Humboldt C.A.?

¿Cuál es la estrategia de formación que realiza la Farmacia Humboldt con su equipo gerencial?

¿Cuáles son los elementos de formación de un Equipo de Alto Desempeño?

¿El plan de formación de un Equipo de Alto Desempeño contribuirá a la mejora en la ejecución del trabajo de la gerencia en la Farmacia Humboldt C.A.?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de formación en Alto Desempeño para el Equipo Gerencial de la Farmacia Humboldt C.A.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el tipo de gestión que realizan los gerentes en la organización Farmacia Humboldt C.A.

Identificar las estrategias de formación que ejecuta la organización Farmacia Humboldt C.A.

Determinar los elementos de formación de un Equipo de Alto Desempeño para la gerencia en la Farmacia Humboldt C.A.

Diseñar un plan de acción para la transformación del Equipo Gerencial en uno de Alto Desempeño en la Farmacia Humboldt, C.A.

## **Justificación De La Investigación**

Para la investigadora es importante el estudio sobre los beneficios de los equipos de alto desempeño y conseguir las estrategias para su formación, porque la aplicación de este tipo de estrategia gerencial tendrá un impacto positivo en la gestión que realiza el personal del nivel gerencial de la Farmacia Humboldt C.A. Metodológicamente puede ser aplicada en cualquier tipo de organización privada, pues estas son normalmente de naturaleza competitiva, y su estructura organizativa regularmente viene desagregada jerárquicamente

en niveles lo que hace viable la aplicación de este modelo gerencial. En términos generales el establecimiento del modelo gerencial de equipo de alto desempeño en el personal de gerencial en una empresa causará un impacto positivo en cuanto al desarrollo de las actividades en niveles inferiores, tendrán toma de decisiones asertivas, lograrán que su talento humano ejecute eficientemente sus funciones lo que conlleva al logro de objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo, haciendo que dicha organización se vuelva competitiva con respecto a sus similares en el mercado además de lograr un impacto positivo en la sociedad.

Por otra parte, la necesidad que existe dentro de la Farmacia Humboldt C.A., radica en el fortalecimiento de los conocimientos de cada individuo que forma parte del equipo gerencial, de gestionar herramientas que permitan conocer a fondo las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos del personal que tiene responsabilidades de Gerente, para alcanzar así el mejor desempeño en el desenvolvimiento de sus labores. Tomando en cuenta que dentro de la Farmacia Humboldt C.A. existe ya un equipo gerencial, que es parte fundamental en la estructura organizativa, se desea con esta investigación dar un aporte a nivel organizacional de como perfeccionar el equipo existente convirtiéndolo en uno de alto desempeño, lo cual reviste una contribución práctica a la Empresa.

Por lo tanto, es necesario la formación de un equipo gerencial de alto desempeño, porque esto permite tener una visión holística de la organización y todas las partes que la integran, como el talento humano, los recursos económicos financieros, el clima organizacional, la cultura de la empresa, la misión y la visión, los objetivos y metas y el cómo se integran todos estos aspectos para que la empresa sea exitosa.

Se indica así mismo, que el diseño de un plan de acción para la conformación de un equipo gerencial de alto desempeño traerá beneficios dentro de la empresa, pues cada gerente tendrá sus funciones definidas siendo aquel individuo cuyas habilidades, destrezas, conocimientos, y competencias en conjunto encuadren con el ideal que se proponga la Organización para ese puesto, logrando así, que este se desenvuelva de forma productiva y eficiente en sus funciones, siendo proactivo, teniendo *engagement* laboral, consiguiendo así el cumplimiento de las metas de la Empresa. Además de generar un

aporte teórico pues internamente se puede seguir trabajando con él, aun cuando cambien los individuos del equipo de trabajo, en cuanto a los trabajadores subordinados tendrán definidas sus funciones y además un líder que los guiara de forma correcta a la consecución de las metas, asimismo, este líder velará que sus colaboradores tengan la cobertura de sus necesidades además del incentivo necesario para que su esfuerzo se vea recompensado. Incluso la aplicación de este modelo repercutirá a lo externo de la empresa, pues su alcance llega a clientes y proveedores que se verán atendidos por un equipo de trabajo comprometido y eficiente.

La fortaleza de diseñar un plan de acción en formación en alto desempeño para el equipo gerencial busca el éxito individual, grupal y organizacional, pues tiene la potencialidad, de sacar a flote lo mejor de cada individuo, buscando la satisfacción personal y grupal que genere a su vez un ambiente laboral armonioso, con relaciones interpersonales amenas, de respeto entre los trabajadores, porque cada quien ejerce las funciones que le corresponden haciendo que la productividad generada sea alta, además de repercutir en el éxito de la organización como tal, pues se da atención de calidad. Desde el punto de vista social, aunque esta sea una empresa de carácter privado, está vinculada a la rama de la salud, y el hecho de que su equipo trabaje con un alto desempeño, repercutirá en que los trabajadores brinden un servicio de excelente calidad a la comunidad, que se vaya más allá del simple comercio o ganancia económica, sino que impacte de forma positiva y que los clientes reconozcan a la organización.

### **Alcance y Delimitación de la Investigación**

#### **Alcance**

Esta investigación va orientada hacia el equipo gerencial de la Farmacia Humboldt C.A. del Municipio Libertador, del Estado Mérida y a todas aquellas organizaciones no necesariamente vinculadas al área de la salud, que deseen poner en práctica que sus equipos sean de alto desempeño para el cumplimiento de metas, lo que implica que los individuos que ya trabajen en la empresa tengan claras sus funciones y los lineamientos básicos para cada cargo gerencial, así como también se perfeccionen los métodos usados

para realizar la capacitación de este tipo de personal, que los empleados se sientan motivados y satisfechos con su trabajo, todo esto con el propósito de mejorar elementos como la baja productividad, incumplimiento en la ejecución de actividades, retardo de los procesos, orientación y evaluación deficiente del trabajador e incluso atención deficiente al cliente.

Se indica así mismo, que ésta investigación traerá beneficios para los empleados que tienen cargos gerenciales pues los hará más productivos, eficientes y felices en sus puestos de trabajo, que a la vez desarrollen un alto sentido de pertenencia, seguros de que pueden crecer dentro de la organización, impactando positivamente al personal subordinado, así como en la calidad del servicio prestado a los usuarios externos de la organización, mejorando así la visión y el impacto de la misma en su entorno.

### **Delimitación**

La presente investigación se delimita geográficamente a la Farmacia Humboldt C.A. del Municipio Libertador, Parroquia Caracciolo Parra Pérez del Estado Mérida, específicamente al Equipo Gerencial de la misma. La elaboración de este trabajo se lleva a cabo en el lapso de diez meses, ubicada dentro del Postgrado de Derecho Mercantil, en la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, dentro de la línea de investigación de Estrategias y Organización, buscando desarrollar planes de acción que profundicen las competencias, habilidades y aptitudes de sus integrantes. Esta investigación va orientada a la aplicación de estrategias gerenciales, a partir de las cuales se alcanzarán eficientemente los objetivos y metas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

En el proceso de construcción de toda investigación científica tiene alta relevancia el desarrollo del marco teórico, ya que es aquel que va a enmarcar el problema proporcionando un contexto, delimita el objeto de estudio y al cual Rivera, (2019) define como:

El ordenamiento lógico y secuencial de elementos teóricos procedentes de la información obtenida de fuentes bibliográficas fidedignas que giran alrededor del planteamiento del problema y que sirven de base y fundamentación para proponer soluciones. (p.1).

A este respecto el marco teórico se refiere al análisis que se realiza a distintas fuentes, conceptualizaciones e investigaciones existentes que sirven de referencia y que son útiles para el desarrollo del problema planteado en la investigación propia, por lo tanto es parte clave en la construcción del estudio, aporta orientación, estructura y da sentido al trabajo para conseguir conocimiento científico nuevo; es importante tal como lo referencia el autor que las fuentes sean confiables, por ejemplo artículos científicos, tesis de grado, publicaciones de Universidades, respetando siempre el crédito del autor original incorporando citas y referencias.

Con la finalidad de profundizar en el conocimiento del tema Formación de un Equipo Gerencial de Alto Desempeño, es necesario complementar la información, a través de investigaciones precursoras en el mismo campo por medio de los antecedentes, parafraseando lo escrito por la Universidad Privada del Norte (UPN, 2022) no son más que la recopilación de información de investigaciones anteriores y que tienen similitud con el problema del estudio, para de esta manera orientarse en la generación de ideas claras y nuevas, que harán que el presente trabajo de investigación sea un aporte importante tanto en el ámbito empresarial como en el académico.



## **Antecedentes de la Investigación**

Vinculado al tema objeto de estudio de esta investigación, tenemos a Quezada, Quevedo y Torres (2020); en su artículo sobre el Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público de la Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA; la investigación tuvo por objetivo analizar el desempeño laboral en el Municipio de Girón a partir del Trabajo en Equipo y Comunicación. Se desarrolló desde un diseño de campo no experimental y tipo descriptiva, teniéndose como muestra poblacional 78 servidores públicos que laboran en el Gobierno Municipal de Girón. El 93,6% de trabajadores enuncian que se debe mejorar los equipos de trabajo en la institución. La implementación de los diferentes equipos de trabajo dentro de la municipalidad ayudará a que los servidores públicos estén mayormente comprometidos y se desempeñen de manera articulada para mejorar los procesos y alcanzar los objetivos de la institución, lo cual nos conlleva a una mayor productividad en semejanza a la que se lograría individualmente. Trabajar en equipo puede ayudar a comprender las capacidades, restricciones y razonamientos de los miembros del equipo en diferentes situaciones.

La información recopilada es importante, porque toca tres puntos relevantes como son el trabajo en equipo, la comunicación y el desempeño laboral, son tres aristas de las estrategias gerenciales que inciden significativamente en las organizaciones y sus trabajadores. Se puede detallar que una empresa debe colocar especial atención en que sus trabajadores puedan conformarse en equipos de trabajo de alto desempeño, porque estos tienden a trabajar de forma conjunta para aportar los conocimientos y experiencias individuales enriqueciendo la efectividad que puedan tener juntos; así mismo es indispensable que exista un liderazgo participativo, pues este promueve la sinergia que a su vez lograra el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas; otro punto importante es la comunicación porque es la fuente de movimiento de la organización, se habla que para que la empresa sea exitosa, sus canales de comunicación deben ser efectivos.

Por su parte, en el artículo de la revista especializada Información Tecnológica, desarrollado por Ramírez, Lay y Sukier (2020) de título Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. Se analiza las

etapas de la gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. La investigación es cuantitativa, de tipo descriptivo, diseño no experimental transversal. Se usa la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de nueve ítems, aplicado a 55 gerentes, adscritos a cada vicepresidencia de las empresas Carbones del Guasare, SA, Complejo Carbonífero de Cerrejón y Mina Invierno. La técnica de análisis fue descriptiva, de varianza, regresión lineal y de tipo factorial. Los resultados evidenciaron que la gerencia estratégica para la gestión de personas potencia ventajas competitivas sostenibles como rasgo distintivo en el sector real, convirtiéndose el colaborador en generador de valor estratégico por sus competencias en la organización, respondiendo a las exigencias del entorno.

La exploración desarrollada en ese artículo es relevante como antecedente para el presente trabajo de investigación, ya que muestra una visión holística de lo que es la gerencia estratégica en sí, de la importancia que debe dársele a la preparación académica de sus integrantes, que se haga un esfuerzo en la capacitación de los trabajadores, y que estos cuenten con herramientas gerenciales diversas, que le permitan desenvolver un trabajo eficiente y de calidad dentro de la organización, que es justamente lo que se busca en el presente trabajo; la aplicación de herramientas gerenciales que permitan que la empresa se vuelva competitiva, generando que de esta manera se puedan asumir los retos que se van presentando, con una mejor disposición.

En el artículo de la revista especializada Desarrollo Gerencial, elaborado por Díaz, Morgan y Arredondo (2020) titulado Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. Este artículo estableció como objetivo: proponer elementos base para el desarrollo de equipos de alto desempeño, presentando un diagrama como propuesta para el desarrollo de un equipo dentro de la industria. Método: se realizó bajo una metodología cuantitativa utilizando la técnica de encuestas y el análisis de documentos. Resultados: se encontraron tres principales elementos: capacitación, comunicación y organización, en el cual se evidenció que es importante desarrollar el talento humano quien forma parte de la maduración del equipo de trabajo para lograr su eficacia. Conclusiones: asimismo, es esencial gestionar el conocimiento que se crea al interior del equipo para difundirlo a través de la capacitación y retroalimentación. Uno de

los elementos para el éxito de una empresa es su capacidad para crear y utilizar el talento de sus integrantes.

Este artículo, guarda relación como antecedente ya que tiene tópicos muy importantes para la investigadora, pues contiene gran cantidad de información, que servirá de sustento teórico para el desarrollo de la propuesta de formar un equipo de alto desempeño a nivel gerencial siendo un trabajo muy completo, pues da una perspectiva generalizada de lo que debe realizarse dentro de la organización para que se logre un exitoso cambio, demuestra la importancia que tiene la capacitación y la preparación del personal, es imprescindible para que se logren los objetivos y metas con mayor eficiencia, además que si se logra convertir el equipo gerencial en un equipo de alto desempeño, repercute en que el resto de los trabajadores obtenga los conocimientos necesarios para convertirse en una organización sostenible en el tiempo.

### **Bases Teóricas**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

De la misma forma, en que los antecedentes otorgan una base científica a la investigación, las bases teóricas son necesarias para dar una estructura lógica de desarrollo del tema objeto de estudio, para la UPN (2022): “es la agrupación de conceptos y términos que serán definidos en los siguientes párrafos para entender a mayor detalle la investigación” (p.1). Son estas muy importantes, ya que su contenido permite explicar el objeto de estudio, proporcionan un análisis y una fundamentación conceptual actual y además sustentan las categorías de la investigación, estas bases deben tener coherencia entre sí y con el tema que se está desarrollando.

Si bien es cierto, que tópicos como equipos de trabajo y alto desempeño, son de relevancia para la investigación, se hace necesario comentar en principio, que el trabajo de una sola persona no constituye una empresa, la unión de varias personas que trabajan es lo que forma inicialmente una organización. Debe considerarse entonces que hay relación entre la unión de personas dentro de una organización y en la manera como cumplen con su trabajo.

Con base a lo expuesto, es necesario diferenciar los grupos y los equipos de trabajo, ya que generalmente se usan los términos como si fueran sinónimos pero cada uno tiene sus elementos particulares. Es así como Newman (2013), define a los grupos de trabajo como “dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento” (p.1). Se evidencia entonces que los grupos de trabajo son sencillos de formar, que un grupo de personas puede trabajar independientemente, pero sin embargo lograr el objetivo, dejando claro que existe interacción entre sus miembros para lograrlo y el liderazgo lo ejerce una sola persona, que guía a los demás, pues la forma de trabajo está previamente establecida, asimismo, es imperante establecer que en los grupos de trabajo el líder busca reunir conocimientos, habilidades y destrezas que permitan de forma eficiente la consecución de las metas de la organización.

Expuesto ya lo que son los grupos de trabajo, es pertinente detallar la definición de equipos de trabajo, a los que Katzenbach y Smith (citado por Navarro, 2017) definen como: “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables” (p.6), cuando se habla del compromiso mutuo, de que se complementen entre sí, aportando a la organización conocimientos, habilidades y destrezas que en conjunto hacen posible el cumplimiento eficiente de los objetivos y las metas de la misma, pero en el caso de los equipos de trabajo se encuentran bien organizados, con una visión clara de la misión de la organización.

En el mismo orden de ideas, otra definición relevante de equipos de trabajo la tiene Kozlowski y Bell, (citados por González-Romá, 2008)

Un equipo de trabajo es un grupo de individuos que: a. realiza un conjunto de tareas relevantes para la organización a la que pertenecen, b. comparten uno o más objetivos, c. interactúan frecuentemente para desarrollar sus tareas, d. muestran una relación de interdependencia funcional, e. tienen una identidad de equipo que les permite diferenciarse de otras unidades, y f. forman parte de una unidad superior (la organización) que establece límites y constricciones sobre el equipo, e influye sobre sus intercambios con otras unidades de la organización (p.34).

Deduciéndose entonces, que existen diferencias bien definidas entre grupo y equipo de trabajo puesto que en los primeros no es requisito indispensable la cooperación entre sus miembros, las metas están establecidas y son orientadas por un único líder, mientras que en los segundos la base fundamental es el trabajo colectivo, la unión de personas con el compromiso por lograr los objetivos en común, colaborando entre sí, donde cada miembro tiene cierta autoridad, pudiendo ejercer la misma, también es escuchado por sus compañeros, los cuales tienen claro que el trabajo en colaboración consigue mejores resultados, en los que inclusive se reflejan las personalidades de cada individuo, que aunque diferentes tratan de adecuarse para el bien común. Así mismo, es conveniente destacar que el trabajo en equipo vendría funcionando como un modelo de gestión, pues identifica las partes de un todo necesarias y las articula de forma coordinada para lograr los resultados deseados, moldeando el estilo de liderazgo que se usa en la organización. En virtud de estas diferencias entre las dos conceptualizaciones se toma como referencia, la siguiente tabla resumen realizada por Melo (citada por Romero 2014):

<b>Grupo de Trabajo</b>	<b>Equipo de Trabajo</b>
Liderazgo fuerte e individualizado	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y compartida
La formación ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización	Dentro del marco de objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable, o incluso, un mal necesario	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta
Los conflictos se resuelven por imposición o por evasión	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva
Se encuentra centrado principalmente en la tarea	Se centra en la tarea y en el soporte socioemocional de sus miembros
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital de trabajo

**Tabla 1:** Diferencia ente grupos y equipos de trabajo.

**Fuente:** Romero, (2014).

Es así que se puede apreciar notables diferencias pero destacando factores positivos del equipo de trabajo, en aspectos como la responsabilidad, el liderazgo, el cumplimiento de metas, resolución de conflictos, las cuales son compartidos entre el líder y los miembros del equipo; por lo tanto debe considerarse el trabajo en equipo como una herramienta que cualquier organización debería intentar formar y fortalecer, ya que a largo plazo se consiguen mejores resultados en el cumplimiento de las metas logrando que sus trabajadores se sientan parte de la organización, que estén motivados a dar lo mejor de sí, el trabajo en equipo produce la sinergia necesaria para que todos los miembros del equipo potencien sus esfuerzos aplicando todos sus conocimientos, habilidades y destrezas, disminuyendo tiempo de trabajo y aumentando la eficiencia. En el mismo orden de ideas, se puede acotar que, en los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, es una de las competencias más valoradas, pues esta aporta muchos beneficios a la organización, como la comunicación, diversidad en opiniones, sentido de pertenencia, compromiso mutuo, responsabilidad compartida donde se asumen en conjunto las debilidades y se celebran los éxitos.

Partiendo de los supuestos anteriores, un equipo de trabajo necesita necesariamente ser guiado o liderado por una o más personas que desempeñen el rol de Gerente dentro de la Organización, por tanto, se hace necesario conceptualizar la Gerencia, que según lo expresado por Villacís (2013) en términos generales:

La gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas, estas metas se dan mediante un proceso social que lleva a una responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. (p.18).

Considerando que la Gerencia se entiende como una ciencia, significa que es un proceso complejo, que requiere de preparación, de aprendizaje y tras una revisión teórica, puede decirse que tuvo sus inicios en civilizaciones tan antiguas como las de Grecia, Egipto y Roma con su organización, evidenciando el hecho de que tuvieron que administrar recursos y personas para su evolución, por supuesto con la aparición de las empresas e industrias tras la Revolución Industrial en toda Europa, comienza a hablarse formalmente de organización y de administración de recursos humanos.

En el mismo contexto, según lo expuesto por Castillo (citado por Ibata, 2017), la gerencia “Es el proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humano, físico, tecnológico, financiero), para que, a través de los distintos procesos de Planificación, Organización, Dirección y control, se logren los objetivos trazados previamente” (p.6). Como se ha venido expresando, la gerencia no es algo fácil de definir, pues depende de la perspectiva con la que se observe, sea del cargo que se esté desempeñando o de las responsabilidades que se tengan, ésta engloba una gama de funciones distintas de las que debe encargarse aquel que la lleva a cabo, pues debe administrar los recursos de la empresa asumiendo responsabilidades por estos, además evaluar que el trabajo se esté realizando de acuerdo a los parámetros establecidos, debe trabajar en equipo con el Talento Humano a su cargo para lograr los objetivos y metas. Como se ha afirmado antes, es relevante puntualizar que la organización debe tener un líder, muchas veces se ve en este rol a los dueños, jefes, gerentes, equipos gerenciales, pero cualquiera que sea su definición o denominación, según Lemus, (2021):

el director debe ser una persona apta, que promueva la participación y el entendimiento entre los sujetos; que estimule la voluntad del contacto humano y se identifique con los propósitos y objetivos institucionales. De allí, que el ejercicio de la función directiva deba tener alcance social y que le permita tomar decisiones en colectivo, y el desarrollo de acciones dirigidas a buscar soluciones apropiadas de las diversas vicisitudes... el director se reconoce como integrador de grupos en función de propósitos comunes y promotor de motivación; requieren de un directivo que posea nuevas formas de pensar, decidir, actuar... comunicarse, trabajar en equipo, capaz de incentivar el desarrollo de nuevos valores humanos... Por ello, el gerente debe entender que su labor no es fija o inflexible, sino sometida a un constante proceso de revisión y análisis; de igual forma, se hace necesario un gerente capaz de comunicar, transformar y discernir sobre cualquier aspecto... (p. 2).

Un equipo gerencial, representa la autoridad, normalmente tienen bajo su cargo a Talento Humano, manejan recursos y rinden resultados a su inmediato superior, tienen responsabilidades muy definidas de gestión, para el alcance de los objetivos y metas, para realizar esto deben aplicar estrategias gerenciales y definir patrones de acción para que todos los miembros de la organización puedan seguirlos, todo esto para lograr que la organización sea productiva, eficiente y exitosa.

En función de ir enlazando los conceptos, se hace necesario definir el término Gestión que va de la mano con la administración y la gerencia, tanto que en ocasiones se utilizan como si fueran sinónimos, pero no es así, según Aguilar (citado por Campos y Lazo, 2019) “la gestión o Management es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad” (p.3). Se entiende entonces que no es una función única atribuida y establecida, sino más bien el resultado de las acciones y decisiones de los directivos, en cuanto a la gestión, lo más importante son las habilidades que tengan los gerentes en tomar decisiones aplicando métodos según la situación particular que se les presente.

En este sentido, Koontz (citado por Alfaro y Alfaro, 2012) definen la gestión como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (p.12). Bien acota que es un proceso, es decir no es algo lineal o plano, depende de las circunstancias en las que se encuentre la organización y las situaciones que se presenten, un gerente para realizar una buena gestión debe combinar conocimientos, usar productiva y eficientemente los recursos, para hacer un acompañamiento al equipo de trabajo y así alcanzar los objetivos.

Como es menester del presente trabajo de investigación, es importante hacer mención de la conexión entre los términos Gerencia y Gestión, entendiendo entonces que la Gestión Gerencial es según Suarez, (2014):

El proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. (p.2).

Hay varios aspectos importantes que resaltar, es un proceso de guía, no se trata de un trabajo de una sola persona, sino más bien de la orientación que los gerentes proporcionan al resto del personal que hace vida en la organización, para que, en equipo, puedan realizar las actividades pautadas en principio y las que se van dando con el transcurrir del tiempo, con un control y seguimiento pues la finalidad es que el trabajo que realizan los demás debe relacionarse con las metas de la empresa.



La gestión gerencial se basa también en la toma de decisiones y la comunicación que exista con el talento humano que labora dentro de la organización, el gerente no estaría realizando una gestión, si solo impone normas sin hacer nada más, son elementos característicos establecer las actividades de la organización, para conseguir el desarrollo económico aprovechando al máximo los recursos materiales de los que se dispone haciendo que el personal se una, trabajando en torno a las metas propuestas, es decir, es una labor compleja, la gestión se mide más por los resultados que se obtienen que por unas funciones específicas que se realicen. Tomando en cuenta la definición de Gestión Gerencial se entiende que la misma debe contar con una estrategia, que sirva de ruta a la organización para que los resultados sean tangibles, que reúna además equipo de trabajo y los recursos de manera eficiente y evalúe en su control los resultados obtenidos y las posibles correcciones que deban hacerse, es así que la Gestión Gerencial debe tener unos pilares fundamentales que a continuación los propone Vecino, (2011):

El trabajo en Equipo como alternativa capaz de generar en los participantes lo que llamamos el sentido de pertenencia y descubrirse como partícipes de los resultados que se obtengan de modo conjunto...El liderazgo hace referencia entonces a la capacidad que tienen las personas y la organización de movilizar la voluntad de otros hacia un resultado común ... El servicio es una estrategia que integra muchas de las iniciativas que hace la organización por encontrar productos que atiendan la expectativa de cliente, sistemas y tecnologías que agilicen el proceso de pedido, compra y pago, esquemas de información que mantengan en la mente del consumidor la marca y personas capaces de resolver todo lo que significa la creación de una experiencia memorable al momento de atender al cliente...La transformación como condición. Finalmente, el reconocimiento de que toda la organización está en permanente evolución y que la dinámica de los procesos no se detiene, es lo que permite valorar la necesidad y la urgencia de asumir la diferencia como parte de la gestión. La transformación permite evolucionar y dimensionar la gestión. (p. 2-7).

Es así, que precisamente vinculado al tema que compete a este trabajo de investigación, la gestión es una actividad muy importante, la idea es que los gerentes del alto nivel y los gerentes de línea media asuman estas posturas, teniendo claro que la gestión es un proceso que incluye distintos factores, que no se trata de una actividad independiente, sino que es una estrategia que enlaza talento humano, recursos materiales y financieros, procedimiento, metas y objetivos.

Para que la Gestión Gerencial se lleve a cabo de forma eficiente, los encargados deben aplicar las estrategias gerenciales definidas por Serna (citado por Calderón, 2023): “un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.( p.337), por lo tanto se puede indicar que serán el conjunto de acciones que sirven de guía para que los trabajadores alcancen un determinado fin, cuando hablamos de Estrategias gerenciales, se hace referencia a todas aquellas cosas que se hacen dentro de la organización que conllevan a integrar todos los recursos materiales y financieros y las competencias del talento humano con un propósito bien establecido, y anticipándose a los cambios que puedan ocurrir.

Entre las estrategias gerenciales que se deben tomar en cuenta para una Gestión Efectiva se tienen la planificación estratégica, la toma de decisiones efectiva, el liderazgo inspirador, la gestión eficiente de recursos, innovación y adaptación al cambio, se definirán cada uno de estos términos para que en su contexto se aprecie la importancia de la aplicación de las estrategias por parte del equipo gerencial para que este logre convertirse en uno de alto desempeño. En primer término, se encuentra la planificación, pues todo debe comenzar por un plan a seguir por los trabajadores y el equipo gerencial para el cumplimiento de objetivos y metas, para un equipo de alto desempeño se amerita una planificación más que sencilla, debe ser estratégica; según Armijo (2011)

es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde el punto de vista metodológico consiste en un ejercicio de formulación y establecimientos de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de cursos de acción (estrategias), para alcanzar dichos objetivos. (p.15).

Se puede agregar, que la planificación estratégica es una de las herramientas más usadas por las organizaciones pues con ella se identifican prioridades y se pueden asignar los recursos en un contexto de altas exigencias y cambios, que puedan enfocar los esfuerzos en el cumplimiento eficiente de los objetivos, asimismo, se puede indicar que la planificación estratégica tiene dos focos de acción, el primero es a lo interno de la organización y el segundo a lo externo, dicho punto focal es en estos casos en los clientes

finales. Las organizaciones deben tomar en cuenta que la planificación estratégica viene siendo el punto de partida de todo el proceso administrativo, pero tiene una retroalimentación del producto final (llámese control de gestión), para poder realizar los cambios necesarios para que el funcionamiento interno de la empresa, se ajuste a los estándares de calidad del entorno.

Enlazando estos términos, es necesario hablar de la toma de decisiones, que a manera de introducción en palabras de Pérez y Gardey, (2024): “una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas” (p.1). Es quizás uno de los puntos primordiales en la gestión de un gerente, así como también en la vida, pues siempre hay que tomar decisiones, es un proceso continuo en la cotidianidad, pero a nivel empresarial es un elemento muy importante, ya que no puede tomarse decisiones sin estudiar cuál de las alternativas es la más adecuada, coherente y mejor orientada a lo que se pretende conseguir.

Como todo proceso tiene una serie de pasos, que en términos referenciales van de la siguiente manera, debe identificarse el problema, definiendo los criterios para la toma de decisión, dando valor a esos criterios, pensar en otras alternativas posibles, suponer los resultados, sopesando las consecuencias que estos tendrían, escoger la acción que se llevara a cabo y las técnicas que se usaran, implementarlas, controlando el proceso y por ultimo evaluar el costo – beneficio de los resultados que se obtengan, que no todo el tiempo serán satisfactorios pero que servirán también de referencia para otros procesos de toma de decisiones.

Según el portal EcuRed la toma de decisiones tiene una serie de características que se mencionan a continuación:

Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectaran el futuro... Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio... Impacto: se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas... Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc... Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente... Estructura: Este determina si la decisión está o no programada. (p.2)

Entonces, es muy significativo dejar claro lo siguiente: si una decisión tiene una influencia a largo plazo, si revertir la misma es difícil, si el impacto es extensivo, si afecta a varios ámbitos como las relaciones o imagen de la compañía, si es excepcional o poco programada, pueden ser consideradas como decisiones que debe tomar el alto nivel gerencial, mientras que una decisión con efectos a corto plazo, si revertirla es sencillo, si su impacto es único o se toma frecuentemente por su poco análisis es una decisión de nivel medio gerencial.

También la toma de decisiones tiene ciertos elementos como son, la persona que escoge la opción o alternativa, los objetivos o metas que el que decide pretende alcanzar, las preferencias que vienen siendo los criterios utilizados, la estrategia que se refiere a la acción que se toma para decidir pero que depende de los recursos con los que se cuentan, la situación también influye, pues hay aspectos internos o externos en la organización de los cuales el que toma decisión no tiene control y los logros que se obtienen tras ejecutar la estrategia planteada.

Siendo así, debe hacerse un resumen de lo que es importante tener en cuenta al momento de un proceso de toma de decisiones, las personas o grupos que tienen esta responsabilidad deben establecer prioridades, deben recopilar, haciendo un análisis de la información que tenga relevancia para el proceso, por ejemplo antiguas experiencias o criterios de expertos, segmentar un conflicto amplio, pensar en la mayor cantidad posible de opciones antes de hacer el análisis y la selección, realizar un amplia evaluación de cada alternativa pensada en aspectos como el tiempo que se requiere, nivel de riesgo, costos y aportes. Nunca debe hacerse un proceso de toma de decisiones por impulso, debe evaluarse cada alternativa asumiendo distintos criterios, respetando las opiniones de los otros, así como ventajas y desventajas de las mismas, por último, debe pensarse en los cambios que se producirán en el entorno y en el tiempo.

Al mismo tiempo, otra de las estrategias gerenciales que se deben implementar es el Liderazgo Inspirador, que tiene su esencia en la combinación de dos conceptos, en primer término, el Liderazgo en palabras de Mejía, (2006) “Es el arte por el cual puedes lograr que las personas hagan las cosas que tú deseas de manera voluntaria sin ejecutar el

poder y la autoridad” (p. 296), y, por otra parte, el liderazgo inspirador que para Cruz (citado por De la Luz Hernández, Cruz, Islas y Ríos, 2023):

El liderazgo inspiracional, lo definiría como un estilo ecléctico de ejercer liderato, práctico y afirmativo que adopta y reconcilia conceptos de distintos estilos de liderazgo con predominancia en liderar mediante la autoridad moral, la ética y el compromiso de servicio apasionado a los demás, o a una causa. (p.1460).

Sobre la base de lo expuesto un liderazgo inspirador tiene un matiz diferente requiere que lo ejerza un líder con características muy específicas, no es solo guiar o dirigir a los trabajadores, sino tener la capacidad adicional de motivar a través de su personalidad, su carisma y sobre todo sus acciones; un líder inspirador escucha y habla desde el corazón, no es mecanizado, todas las acciones de estos líderes son trascendentales, impulsan la creatividad y aumenta el bienestar en los trabajadores, hay cuatro puntos importantes que debe desarrollar ese líder inspirador en conjunto con su equipo de trabajo, el servir (implica humildad y preocupación por los demás), el formar (motivar y exigencia de resultados), el crecer (estimular crecimiento personal y profesional) y el dar resultados (evaluación y retroalimentación).

Es conveniente adicionar a esta conceptualización, la Gestión Eficiente de Recursos, que es un punto álgido en la administración de las organizaciones, porque siempre los recursos materiales, financieros y hasta de Talento Humano, son escasos, y hay que buscar la manera de optimizarlos, por tanto, en palabras de Cabrera (citado por Pérez y Badajoz, 2022):

La gestión financiera es fundamental y debe ser evaluada permanentemente, puesto que, al integrar las demás funciones relacionadas con el uso y control de los recursos, permite sostener la operatividad de la empresa para alcanzar el margen de utilidad adecuado para sus propietarios (p. 2033).

Es importante considerar que los recursos son los que mantienen en funcionamiento las organizaciones, hacer uso eficiente de los mismos es y debe ser una práctica común, para obtener un rendimiento máximo, en el menor tiempo, pero existen algunos aspectos que son vitales para lograr este cometido, como es definición de las prioridades de la empresa, estableciendo los objetivos de forma clara, destinar los recursos necesarios para

cubrir esas prioridades, siempre estar en constante medición del rendimiento y desempeño, tener la previsión de visionar los cambios que puedan ocurrir para adaptarse de la mejor forma; siempre tomando en cuenta al Talento Humano y las herramientas tecnológicas que puedan servir para enfrentarlos. Así mismo, el equipo gerencial debe aplicar la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para perfeccionar procesos, eliminar pasos innecesarios, cambiar procedimientos, reasignar funciones, todo esto con la finalidad de aplicar la reingeniería necesaria para la optimización del proceso administrativo y productivo de la organización.

De cualquier forma, es de acotar que la gestión eficiente de recursos viene de la mano de las últimas dos estrategias gerenciales, primero se conceptualizara la Innovación, siendo esta un punto importante para que las organizaciones se mantengan en el tiempo además de ser empresas vanguardistas que anticipen su futuro, basadas en su visión, moldeándolo con el desarrollo de soluciones con la aplicación de nuevas tecnologías, la innovación para Drucker, (2004):

Es la función específica del emprendimiento ya sea en una empresa existente, en una institución de servicios público o en un nuevo negocio comenzado por un individuo solitario en la cocina de su casa. Es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla. (p. 3).

Para que una organización se mantenga como exitosa dentro de la vorágine de cambios que es el mundo actual debe estar constantemente buscando mejoras y cambios, aunque pueden ser simples destellos de genialidad producidos por algún miembro del equipo; también se obtienen las innovaciones con la búsqueda sistemática de oportunidades, dentro de las necesidades del mercado tanto interno como externo; por esto es de suma importancia siempre tomar en cuenta las opiniones e ideas de todos los miembros de la empresa, así como también cuando se presenten conflictos, contingencias o necesidades nuevas puedan analizarse de tal forma que cuando se resuelvan se haya hecho con algo nuevo, y esto último enriquezca la organización y la haga diferente y competitiva. Y por último en cuanto a estrategias gerenciales, se encuentra la Adaptación al Cambio, que en estos tiempos es imperante saber manejar, la globalización, la vorágine

económica financiera actual además del avance imparable de la tecnología, obliga a las organizaciones a mantenerse en constante movimiento, en palabras de Prada, (2013):

Este escenario de continua transformación exige a la organización estar abierta al cambio, a la adaptación, pues en un mundo tan competitivo como el actual, ninguna empresa se puede permitir el lujo de quedarse dormida, a la deriva o rezagada. (p.47)

Con el objeto de que la empresa, se mantenga en el mercado, los equipos gerenciales deben contar esta adaptación, para mantener todos los procesos en pro de los cambios que se puedan ir presentando, tanto a lo externo como a lo interno, ser vanguardista con respecto a otras organizaciones de su rubro; finalizando la parte de las estrategias gerenciales que deben manejar los equipos gerenciales, así como el resto de los trabajadores de la empresa, pasamos al punto más importante del trabajo de investigación, pues es la transformación necesaria que requiere el equipo gerencial para poder convertir la organización en exitosa.

La propuesta en este trabajo de investigación es intentar transformar el equipo gerencial en un equipo de alto desempeño, pero se hace imperativo analizar teóricamente este concepto, por lo que Colenso (citado por Castro, 2021) los define como:

Equipos donde existe confianza absoluta entre sus integrantes, donde los roles de cada uno están fijados, pero son flexibles al mismo tiempo y les une un compromiso que les conduce a involucrarse hacia el logro del objetivo compartido. En síntesis, los miembros de los equipos de alto desempeño aúnan sus fortalezas en beneficio del grupo y ello se traduce en la obtención de resultados más altos de los previstos. (p.4).

Ya en definiciones anteriores, se dijo que los equipos de trabajo se diferencian de los grupos en cuanto a elementos como la responsabilidad, el liderazgo o el cumplimiento de objetivos, mientras los equipos de alto desempeño vienen siendo una mejora significativa en los equipos de trabajo, pues además de esos elementos se agregan otros valores como la confianza entre los miembros, la flexibilidad, en el sentido de que nadie querrá imponerse sobre sus colaboradores, la credibilidad que significa saber que los demás en ese equipo buscan lo mismo que tú y harán lo que sea necesario para alcanzarlo, además de responsabilizarse por el logro o por el fracaso del equipo.

Las organizaciones han contado con equipos de trabajo desde hace mucho tiempo, el trabajo en equipo no es algo súper innovador, de hecho, las empresas han ido evolucionando a ese estilo gerencial y tratan de evitar los grupos de trabajo, ya que las personas que trabajan individualmente normalmente cumplen con sus atribuciones solo porque deben hacerlo, no hay esa motivación extra del trabajo en equipo o de ir superando nuevos retos dentro de la organización.

Si es por supuesto una empresa que estructuralmente cuenta con una distribución de funciones, con roles definidos y con personas que trabajan juntas, tal como lo expresa Kozlowski y Ilgen, (citado por Romero, 2014): “La gran complejidad del mundo laboral y la innovación, generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características” (p.13). Por tanto, una de las características esenciales del equipo de alto desempeño es que existe la unión necesaria entre los miembros para gestionar conflictos y generar soluciones en conjunto, adaptándose al cambio. Complementando la idea se ha evidenciado que el talento humano es un recurso primordial en la estructura empresarial, por lo tanto, la organización debe trabajar en prácticas que permitan convertir a su equipo gerencial en uno de alto desempeño, que son para Cortés, (2020):

Aquellos que obtienen resultados que además de ser positivos, permanecen en el tiempo, se caracterizan por la coordinación y la búsqueda de estrategias que permitan aumentar el rendimiento y la productividad, se evidencia un elevado nivel de complementariedad, la diversidad de conocimientos, capacidades y habilidades se interrelacionan, logrando una sinergia en el desarrollo de objetivos colectivos. (p.4)

Como se ha afirmado antes, es relevante puntualizar que los equipos de trabajo cuentan también con unos elementos que son primordiales para que sean de Alto Desempeño, como son tener objetivos claros, desarrollar las habilidades claves en sus colaboradores, impulsar el aprendizaje y mejoramiento continuo, además del fortalecimiento de las relaciones entre sus miembros; estos se conceptualizaran para formar un contexto amplio de los equipos de Alto Desempeño.



Los objetivos claros son muy importantes, ya que forman la guía a seguir por todos y cada uno de los miembros del equipo, definiéndolos según Blanco, (2010) “como estados o situaciones que se desean alcanzar. En las empresas se suele distinguir entre objetivos y metas. En realidad, una meta es un objetivo, pero se denomina meta a un estado muy específico al que se quiere llegar” (p.55), en términos generales en la planificación es la etapa donde se establecen objetivos y metas a cumplir, que debe tenerse en cuenta para que estos sean viables para la organización, ser específicos, simples y entendibles, alcanzables, medibles en el tiempo, realizables, para que un equipo enfoque todos sus esfuerzos individuales y colectivos en la consecución de los objetivos establecidos, estos deben tener una comprensión clara y compartida, se debe establecer y realizar el seguimiento necesario para medir el cumplimiento, es decir, los factores indispensables en el establecimiento de los objetivos son primero que sean alcanzables y segundo que se puedan medir.

En cuanto al desarrollo de habilidades claves, habilidad es según la Real Academia Española, (citado por Mejía 2006), “capacidad y disposición para algo; gracia y destreza en ejecutar algo” (p.297), parafraseando al diccionario de la Real Academia Española define los términos capacidad, habilidad y destreza como sinónimos y para referirse a cada uno de ellos describe la disposición, la propiedad, la pericia, el talento o la aptitud para ejecutar algo correctamente. Es muy importante en los equipos de Alto Desempeño promover el desarrollo de las habilidades de pensamiento y estimular la creatividad, puesto que cada individuo de por sí, tiene conocimientos, habilidades y destrezas distintos al resto, que si se saben impulsar pueden aportar calidad y efectividad al equipo.

Asimismo, el termino de Aprendizaje continuo, nos lleva a un hito de aprender a aprender, que no es más sino la percepción correcta que todos los días se aprende algo, dentro de las organizaciones el aprendizaje continuo es primordial, puesto que se está en un ambiente cambiante, que las empresas deben estar en constante innovación para mantenerse vigentes, si quieren ser productivas y exitosas deben mantener a los miembros de sus equipos de trabajo actualizados en los conocimientos y tendencias del momento, ¿cómo se realiza esto?, pues no es más sino capacitando a su Talento Humano constantemente.

Por último, pero no por eso menos importante se encuentra el fortalecimiento de equipos de trabajo, puede inferirse que este fortalecimiento viene dado por la aplicación de estrategias gerenciales direccionadas al desarrollo de equipos de trabajo en palabras de Márquez, De Los Santos y Castro, (2024), el desarrollo y consolidación de los equipos de trabajo llevan a una mayor eficacia, al establecimiento de la cultura/auto concepto grupal alto, ya que, incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos por la optimización de los recursos y mejoramiento del clima organizacional, esto como el resultado de la comunicación y compromiso. Por tanto, es un punto álgido en la organización el hacer énfasis en tener un equipo de trabajo fortalecido.

Necesariamente para hablar de equipos de alto desempeño, es pertinente, verificar cuales son las fases de desarrollo de un equipo, comentando en principio que una fase es un periodo de tiempo específico o determinado, que normalmente se usa el termino para desglosar procesos que son complejos o que tienen una gran extensión. En áreas como la investigación se usa también pues se refiere a las etapas en las que se realiza un trabajo específico o con cierta complejidad y que requieren de un método.

Concretamente hablando del desarrollo de un equipo, en ocasiones no se es consciente de que los equipos deben atravesar ciertas fases o etapas, para poder alcanzar el rendimiento que se persigue, en este momento se toma como referencia el modelo de desarrollo en equipo que el doctor Bruce Tuckman publicó en 1965. Su teoría es una útil ilustración del comportamiento y el desenvolvimiento de los equipos. Estas fases se explican a continuación citando a Sánchez y Arévalo, (2011):

Etapa 1. Formación del equipo. Cuando se reúnen varias personas con el fin de formar un equipo de trabajo, no importa su perfil, es imposible esperar resultados rápidamente. Durante las primeras reuniones o tiempo juntos, el foco está puesto en conocerse y entender las motivaciones y expectativas propias y de los demás miembros del grupo, antes que en el trabajo en sí mismo. Objetivos claros, selección de personas con experiencia en trabajo en equipo, y actividades para “romper el hielo” pueden acelerar el proceso de creación de equipos eficaces. (p.6).

Esta etapa, es una etapa de constitución, pues se genera la conciencia de equipo, en principio es una etapa de ansiedad y conocimiento, los miembros se muestran nerviosos con respecto a las tareas nuevas o con las personas que han sido agrupados, se designan

los roles que cada individuo desarrollara en el equipo, ya sea de forma consciente o inconsciente y se van dejando claros los estilos de liderazgo. Aun cuando sean personas que ya se conocen entre sí pero que van a trabajar en equipo por primera vez, es necesario que pasen por esta fase.

La segunda etapa según Sánchez y Arévalo, (2011):

Etapa 2. Tormenta. A medida que las personas se conocen y evalúan, suelen surgir conflictos por el liderazgo del grupo. ¿Quién decide cómo se va a trabajar? ¿A quién se consulta cuando hay problemas? ¿Detrás de qué visión se alinean los esfuerzos? Las pujas por el poder y la creación de subgrupos pueden trabar los avances del equipo. Utilizar actividades de fortalecimiento de equipos de trabajo puede ayudar a identificar y resolver los problemas centrales para el funcionamiento grupal. (p.6).

A esta fase también se le conoce como la etapa de conflicto, storming en inglés, pues posterior a la asignación de roles de la primera etapa, los miembros empiezan a impacientarse pues notan que el trabajo no genera resultados tan rápidos como pensaban, con la sensación de que el trabajar en equipo no es como esperaban, es una fase difícil, pues los integrantes tienen cierta incertidumbre en cuanto al liderazgo, hay rivalidad y luchan por las posiciones dentro del equipo, es una etapa incomoda pues los miembros están a la defensiva, se presenta cierta incompatibilidad, tensión y dominan los conflictos, también se aprecia una disminución significativa del rendimiento y la productividad del equipo de trabajo.

La tercera etapa según Sánchez y Arévalo, (2011):

Etapa 3. Normalización. Si se logran superar las tormentas, los equipos avanzan hacia una etapa en la que quedan claras las reglas para el funcionamiento, aun cuando no se hagan explícitas. Quién lidera, qué roles debe cumplir cada uno, cómo se trabajará, qué está permitido y qué no. (p. 6).

En esta fase cada individuo comprende quien es el equipo y para que esta allí, cual es el propósito del equipo, como el nombre de la etapa lo dice se conviene las conductas en base a unas normas que ajustaran la forma de trabajar juntos, entienden que comportamientos están permitidos y cuáles no, cada miembro razona en esta fase que no debe sobresalir por encima de los otros, sino por el contrario empiezan a entender que

están trabajando juntos para conseguir los mismos objetivos, llegan más fácilmente al consenso y de cierta manera van teniendo sentido de pertenencia con su equipo.

La cuarta fase según Sánchez y Arévalo, (2011):

Etapa 4. Rendimiento o desempeño. Con un rumbo claro y superados los conflictos de integración del equipo, por fin se puede poner las energías en el trabajo. En poco tiempo puede lograrse lo que durante las primeras etapas parecía imposible y todos trabajan tras la consecución de los objetivos. Muchos equipos resultan ineficaces porque nunca logran avanzar totalmente hasta esta etapa. Los equipos bien constituidos y aceitados, en cambio, pueden rápidamente volcarse a una nueva tarea y alcanzar el mejor desempeño sin nuevos conflictos. (p.7).

Es también llamada la fase de ejecución, ya todos los miembros están motivados a dar el 100% y participan para lograrlo de manera colectiva, normalmente los equipos no alcanzan esta etapa sino han pasado por las anteriores, ya que hay conflictos por resolver o incomodidades no atendidas que se arrastran y hacen imposible el trabajo en equipo, aquí el conflicto esta canalizado y se buscan soluciones en conjunto de forma creativa, esta podría decirse es la fase más productiva, donde se comparten conocimientos, se ejecutan los proyectos, se corren riesgos y se asume la incertidumbre, se hace el proceso de toma de decisiones pero de forma grupal, ya en esta etapa el equipo está estructurado y alerta, ya tienen una visión compartida que les ayuda a trabajar por cuenta propia sin que tenga que intervenir directamente el líder, es decir ya toman decisiones por si solos.

Y por último para Sánchez y Arévalo, (2011):

Etapa 5. Desarticulación. Cuando el grupo ya está cerca de finalizar su tarea, por lo general la atención decae, ya que cada persona comienza a preocuparse por lo que viene a continuación. Mantener el foco y la motivación es tarea esencial del líder para que el desempeño permita alcanzar los objetivos propuestos. (p.7).

Llamada también etapa de terminación, en esta el equipo debe tener la madurez para sacar conclusiones, evaluar el trabajo realizado, y prepararse para un nuevo reto tras alcanzar lo propuesto, deben ser capaces de hacer un cierre. Esta etapa no siempre la ejecutan los equipos de trabajo, pero es necesaria para darle una culminación a ese equipo que se planteó y formó para un proyecto en especial, por ejemplo. Es entonces que puede

resumirse las etapas de desarrollo de equipos, donde es fundamental entender que un equipo efectivo no sucede por azar, sino que se forma por medio de un proceso previamente descrito y que utiliza herramientas planificadas. Al trabajar en equipo se sabe que, para ser efectivo en situaciones de proyectos, debemos comenzar desde un principio a sentar las bases de la integración, la participación, la confianza, la cooperación y el compromiso.

Ya revisada la parte teórica y entendiendo esas etapas de formación de un equipo, es momento de mencionar las Características del equipo de Alto Desempeño, que según lo expuesto por Esterkin, (2008) son las siguientes: tener un propósito claro, tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera, voluntad de aprender de los demás, participación en el grupo, orientación a la solución de problemas, búsqueda de la excelencia, celebración de los logros, involucrar a todas las personas relevantes, equipos multidisciplinarios para problemas multidimensionales, búsqueda de la innovación, descontento con el statu quo y el compromiso.

Si los valores individuales se potencian, cuando estas personas trabajan en equipo, a la larga se conseguirá un mejor resultado. Estas características no son estrictamente las únicas que existen, solo sirven como marco referencial en la investigación, están inmersas en lo que son otras definiciones como las relaciones cooperativas, los conflictos gestionados, el liderazgo participativo, el establecimiento de roles y la comunicación. Desglosando un poco cada una de estas características, cuando se habla de tener un propósito claro, es evidente que cada integrante del equipo debe conocer cuál es el objetivo a alcanzar, para esforzarse en su contribución para conseguirlo. En cuanto a la comunicación efectiva es un elemento muy importante tanto en la conformación de los equipos de alto desempeño como en el desenvolvimiento de la tarea que les fue dada, ya que la información que se tiene y la comunicación oportuna con sus compañeros asegurara el que no existan dudas y se tomen las decisiones más idóneas, ya se había mencionado la importancia de la búsqueda y el uso de la información en el proceso de la toma de decisiones y cuan decisivo es que la comunicación fluya en todos los sentidos, con una buena comunicación los miembros sabrán que hacer, como hacerlo y cuando hacerlo.

Es relevante que los miembros de un equipo de alto desempeño tengan la iniciativa de aprender, de asumir riesgos, de intentar nuevas prácticas o metodologías de trabajo, ya que de esa manera se logran los objetivos sin repetir alguna forma que no rindió fruto en el pasado. En el alto desempeño es primordial la gran participación de los integrantes, no solo en la ejecución de las tareas, sino que estén involucrados en las discusiones, aporten sus ideas y participen activamente en la toma de decisiones, es un elemento clave que diferencia a este equipo de uno común y también es importante que ellos estén al tanto de esto, que son parte fundamental del equipo y que sus opiniones cuentan.

La dinámica de un equipo de alto desempeño debe estar orientada a la solución de problemas, a través del respaldo y la confianza entre sus miembros, no debe buscarse un culpable cuando las cosas no salgan como se desea, la orientación del líder en estos casos debe estar fundamentada en la motivación. Es importante hablar también de los conflictos gestionados, que son motores de cambio tanto en lo individual como en lo social, estos fomentan la identidad de la persona en el equipo y con el equipo, ayuda a establecer canales de comunicación efectivos y fomenta la confianza.

A los equipos de alto desempeño les gusta tener retos, para así desarrollar su potencialidad, además si el liderazgo que se ha implementado es un liderazgo participativo, es seguro que ese equipo se unirá para solventar cualquier problema que se le presente, también buscaran la excelencia, en términos no solo de trabajo sino también en las relaciones interpersonales y en como esto afecta sus resultados como equipo, es importante involucrar a las personas relevantes, es decir si hay sujetos que tengan conocimiento de una cuestión en particular y otro miembro no, pues lo ideal es darle la oportunidad a esos que tienen una comprensión más clara del tema en cuestión y así estos además de buscar soluciones se sientan líderes y ayuden a sus compañeros.

Por último, el intercambio de ideas que se produce en un equipo de alto desempeño, generara soluciones novedosas y nuevas formas de desempeño, es decir se camina hacia la innovación, se trata de cambiar modelos, intentar resolver problemas o alcanzar metas de forma diferente a las de siempre, donde el trabajo en equipo genere confianza, en personas y gerentes, que se ejerza un liderazgo participativo donde la comunicación abierta y sincera sea el pilar, donde cada uno tenga una opinión que ofrecer y sea

escuchado y que incluso participe activamente en la toma de decisiones, que se generen espacios para el intercambio de conocimientos donde se involucre a todos activamente y que además se cree un compromiso no solo con la tarea planteada sino con sus compañeros.

### **Importancia del Alto Desempeño**

Toda organización tiene el interés enfocado en ser exitosas, pero por si solas no nacen en esa condición, es una posición que se va formando a través del tiempo, con la colaboración de todos sus miembros, el uso eficiente de sistemas y recursos, además de tener una visión clara de sus objetivos y metas. El que la organización cuente con un equipo de Alto Desempeño le da un plus en cuanto a competitividad y eficiencia, pues estos equipos producen mejores resultados que cualquier esfuerzo individual, se cumplen con las tareas de forma rápida y productiva, estos equipos tienen claro la meta a la que quieren llegar además de internamente organizarse de tal forma que enfocan las habilidades, conocimientos y destrezas de todos y cada uno de sus miembros para que colaboren notablemente en su alcance, aprovechando las fortalezas y minimizando las debilidades.

Igualmente, es importante acotar que todo equipo tiene que tener un líder que los guíe, que comunique efectivamente lo que se requiere y esté al pendiente de la revisión del cumplimiento de las tareas asignadas, este líder debe proveer seguridad y apoyo, a través de la inspiración y la humildad, ser una vía para la resolución de conflictos de forma conjunta de tal manera que todos y cada uno de los miembros del equipo se sienta parte importante de él, un equipo de Alto Desempeño es una vía segura para el éxito de una organización pues tiene beneficios reales.

### **Beneficios**

Los beneficios de que dentro de una organización exista un equipo gerencial de Alto Desempeño, se pueden sintetizar en los siguientes, logro de objetivos de forma eficiente, presentando cumplimiento de labores con un alto nivel de productividad y calidad en los

resultados; mantenimiento de la organización como una empresa competitiva y de vanguardia; porque los miembros de este equipo gerencial son capaces de visualizar las competencias, habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores, con el fin de direccionarlos hacia la obtención de sorprendentes resultados. Esto requiere a su vez la practica recurrente de valores y creencias organizacionales, para que el actuar diario de los miembros de la organización este enfocado hacia el cumplimiento efectivo de la misión y visión de la empresa.

Por último, en cuanto al plan de acción según la Real Academia Española, (2023): “es un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla” se pretende proponer en la presente investigación un plan de formación, cuyos elementos se especificaran en el Capítulo IV, para que el Equipo Gerencial se forme como un equipo de alto desempeño, todo esto con la finalidad de dar un aporte positivo a la Organización.

## **Bases Legales**

El marco legal que encuadra en esta investigación, no es muy extenso, se fundamenta principalmente en dos normas, tomando en cuenta el desarrollo piramidal de Kelsen, dentro del Ordenamiento Jurídico Venezolano, se toma en consideración en primer lugar la norma suprema, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), donde se establece dentro del Título VI del Sistema Socioeconómico, en su artículo 308, la obligación del Estado de proteger la pequeña y mediana industria así como también la empresa familiar para así fortalecer el desarrollo económico del país, además que está en la obligación de asegurar la capacitación, asistencia técnica y el financiamiento oportuno y es en estos aspectos donde guarda relación pues tal y como se mencionó anteriormente en las bases teóricas, la empresa objeto de estudio en esta investigación Farmacia Humboldt C.A. es una empresa de tipo familiar y que además es una empresa tipo escuela, donde no necesariamente sus integrantes a niveles operativos cuentan con los conocimientos teóricos de su labor, pero que sin embargo van aprendiendo y reforzando dentro de la Organización.



En el mismo orden de ideas y siguiendo con el sistema piramidal de Kelsen, se toma en cuenta la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, (2012) que, en su Capítulo V, artículo 37, especifica lo que se entiende por trabajador o trabajadora de dirección, que es aquel que interviene en la toma de decisiones, así como representante del patrono frente a otros trabajadores o terceros y que puede sustituirlo en todo o parte de sus funciones. Este artículo guarda relación ya que describe en parte las características de un Gerente de mando medio, que tal como se desarrolló anteriormente es aquel que tiene primordialmente personal bajo su responsabilidad, participa activamente en la toma de decisiones y representa ese enlace entre el alto nivel y los niveles operativos de las organizaciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Objetivo General:** Proponer un plan de formación en Alto Desempeño para el Equipo Gerencial de la Farmacia Humboldt C. A

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el tipo de Gestión que realizan los Gerentes en la organización Farmacia Humboldt C.A.	Equipo Gerencial	Gestión y Estrategias Gerenciales	Planificación Estratégica	1,4,17
			Toma de Decisiones Efectiva	6,7
			Liderazgo Inspirador	5,7,8,11,16
			Gestión Eficiente de Recursos	2
Identificar las estrategias de formación que ejecuta la organización Farmacia Humboldt C.A.		Elementos de formación	Innovación y Adaptación al Cambio	10,13
			Objetivos Claros	1
Determinar los elementos de formación de un Equipo de Alto Desempeño para la gerencia en la Farmacia Humboldt, C.A.	Alto Desempeño		Desarrollo de Habilidades Clave	9,10,12,14,15
			Aprendizaje Continuo	9,10,12
			Fortalecimiento del Trabajo en Equipo	3,4,11,14
Diseñar un plan de acción para la transformación del Equipo Gerencial en uno de Alto Desempeño en la Farmacia Humboldt, C.A.	Plan de acción			

**Tabla 2:** Operacionalización de las variables.  
**Fuente:** Balza (2024)

### III CAPITULO

#### MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo, se refiere a la forma procedimental de realizar la investigación, enfoque, diseño, como se recolectará y se procesará la información que se recoja de los individuos que son de interés, enfocado en el progreso de la investigación, y tras la conceptualización realizada en el marco teórico es necesario continuar con el desarrollo del marco metodológico que en palabras de Franco (citado por Guedez, 2015):

Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, esta tarea consiste en hacer operativos los conceptos y elementos del problema que estudiamos. (p.48).

Como se ha mencionado antes, el marco metodológico se entiende como una herramienta básica que ayudará a solucionar el problema de investigación planteado, pues no solo estipula los pasos a seguir, sino además los métodos y los instrumentos que se usarán para solucionar de manera factible el problema, es decir, para conseguir el logro de los objetivos trazados. Hay que hacer notar, que, en la presente investigación, el marco metodológico reflejara una serie de actividades ordenadas, que delimitaran el tipo y diseño de la investigación, asimismo, la población ubicada en la Farmacia Humboldt, la cual servirá de fuente de información que se recolectara a través de la técnica de la encuesta, por medio de un cuestionario.

#### **Enfoque de la Investigación.**

Cuando se habla de investigación se entiende que se siguen una serie de pasos, se cumple con una metodología, que permita responder las interrogantes planteadas desde el principio cuando se trazó el problema y así ser lógicos, intentando conseguir las respuestas que sustenten los objetivos planteados, en el caso del presente trabajo está enmarcado en un nivel cuantitativo, que según Babativa, (2017):

La investigación cuantitativa se basa primeramente en la relación sujeto-objeto, con relación al conocimiento social busca la explicación y la predicción de una realidad vista desde una perspectiva externa y objetiva. Esta metodología considera que los actores sociales pueden ser observados y los resultados permiten actuar sobre ellos, objetivamente producto de las mediciones y relaciones de las variables establecidas matemáticamente, que permiten establecer varias causas con relación a los hechos sociales para ser explicados. (p.19).

### **Tipo de Investigación.**

La investigación cuantitativa, utiliza la deducción, se maneja una teoría existente y a partir de una muestra de la población objeto de estudio, se plantean ideas, que se transforman en interrogantes, que son convertidas en variables de la investigación aplicando un método y una técnica para poder probarlas y darles respuesta a dichas interrogantes.

Ahora bien, según los objetivos que se persiguen se elige un método de investigación o incluso la mezcla de dos métodos, los teóricos hablan de tres tipos como son, el método descriptivo, el exploratorio y el explicativo, la presente investigación está enmarcada en un tipo de investigación descriptiva, pues tiene como fundamento describir la realidad de situaciones y personas que son objeto del análisis, Best (citado por Flores, 2017), la define como:

La caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia con el diagnóstico. El método se basa en la indagación, observación, el registro y la definición (p.91).

En el mismo orden de ideas, para Sarabia (citado por Tinto, 2013) “en las ciencias sociales, los estudios descriptivos se proponen realizar esencialmente una medición precisa de una o más variables en alguna población definida o en una muestra de dicha población” (p. 137), es decir bajo este método se narran e identifican situaciones y rasgos de los sujetos de estudio, se intenta analizar la realidad de estas situaciones, pero no se trata solo de acumular datos sino que el investigador debe definir como hará este análisis

y los procesos que seguirá, además de seleccionar una técnica para la recolección de los datos y así confirmar la hipótesis planteada cuando inicio la investigación, tomando en cuenta que el investigador debe describir lo observado sin influir sobre las personas que están siendo parte de su estudio.

A su vez, la investigación está encuadrada en un Proyecto Factible que como se expresa en el Manual de la UPEL (citado por Balza, 2018):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 64).

Dicho en otras palabras, se trata de este tipo de investigación pues a través de este se desarrolla una propuesta de un plan de Formación en Alto Desempeño para el Equipo Gerencial de la Farmacia Humboldt C.A.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Diseño de la Investigación**

Como bien se ha mencionado en el marco metodológico se orienta la investigación en función de los objetivos, intentando dar respuesta a las preguntas planteadas, sin embargo, las investigaciones no se desarrollan de manera exclusivamente intelectual, debe cumplirse con un procedimiento y una planificación, para que de esta manera la investigadora cuente con una guía que le muestre de forma sistemática como proceder.

Cuando se habla del Diseño de la investigación se hace referencia según Arias (citado por Artigas y Robles, 2010) “a la estrategia adoptada por el investigador para resolver el problema planteado” (p.10). En virtud de lo expuesto por el autor, significa que el diseño se relaciona con el conjunto de técnicas que el investigador emplea para preparar su investigación, el mismo dependerá de cómo haya sido formulado el problema, además de que se entiende que es un plan de acción con pasos estipulados que se relacionan con el tipo de investigación planeada y los objetivos de investigación planteados. Estos pasos deben ser organizados y estructurados, pues así se le permite a la

investigadora afrontar también posibles vicisitudes o acontecimientos que consiga en el transcurso de la investigación. En resumen, el diseño se refiere a las actividades y procedimientos que se realizan para responder al cómo de la investigación, como se recopila la información y de esta manera conseguir dar validez a la misma.

El presente estudio, se realiza bajo la modalidad de investigación de campo apoyada en documental, se definen por separado ambos conceptos, entonces es imperativo indicar, que para Palella y Martins (citados en Lozano, Olmedo y Parra 2016):

Consiste en la recolección de datos directo de la realidad, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que se pierde el entorno de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.54).

Quiere decir entonces que si se desea obtener datos reales para resolver una problemática determinada debe emplearse el diseño de campo, pues estos datos se toman de ambientes no controlados, es decir, el investigador toma los mismos de primera mano, a estos se les llama datos primarios, son esos que se obtienen naturalmente del entorno donde se realiza el estudio, precisamente el que no haya manipulación de las variables es lo que diferencia a este diseño de investigación de otros y por supuesto que este tipo también se apoya en datos secundarios como por ejemplo todo el material bibliográfico que se utilizó para desarrollar el marco teórico, por tanto, se habla de la investigación de tipo documental, que en palabras de Arias (citado por Chela, 2005) “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p.50).

De acuerdo con esta conceptualización la investigación también es documental, pues toma información de datos secundarios aportados por algunos escritores de la materia, adicionalmente debe tomarse en cuenta que la investigadora debe enriquecer con su propio aporte adquirido de lectura de otros estudios, para poder darle forma a la propuesta que será el fin último de este trabajo.

## Población y Muestra de la Investigación

En los trabajos de Investigación, se debe contar con un grupo de personas que aporten la información, dicho grupo de individuos debe estar relacionada con el objeto de estudio, delimitarse en torno a características relevantes, tiempo y lugar, hay dos conceptos muy importantes uno es la Población y el otro es la Muestra, en primer término, Condori-Ojeda, (2020) define “Población como elementos accesibles o unidad de análisis que pertenece al ámbito especial donde se desarrolla el estudio” (p. 3). En segundo término, conceptualiza Muestra como “parte representativa de la población, con las mismas características generales de la población” (p.3). En el caso de la investigación en curso, la muestra es finita igual a la población, por eso se habla de una muestra intencional, que de acuerdo con Arias (2012) “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (p. 85), finita ya que, por lo reducido de la población, se tomara el 100% de los individuos:

Tipo de Personal	Cantidad
Jefe de Compras	1
Supervisores de venta	2
Asistente administrativo	1
Encargado de Seguridad	1
Aprendices de Farmacia	5
<b>Total</b>	<b>10</b>

**Tabla 3:** Distribución de la Población.

**Fuente:** Balza (2024).

Se recogerá la información en los diez (10) individuos que representan la población total de la investigación, a través de los instrumentos de recolección para su posterior procesamiento.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las investigaciones requieren un cumplimiento sistemático de todo lo planificado, para que se puedan obtener resultados lo más cercano posible a la realidad que se estudia, por lo tanto, quien desarrolla la misma tiene que hacer uso de técnicas e instrumentos que le permitan recabar los datos suficientes y analizar los mismos acerca del fenómeno de interés.

Es muy importante entonces la elección de la técnica de recolección de datos, es un momento clave dentro de la investigación, de cierta manera constituye el camino para conseguir la información necesaria y responder a las interrogantes planteadas, en palabras de Hurtado (citado por Díaz, Ortiz y Ramírez, 2018) “Las técnicas de recolección de datos, son la implementación instrumental del diseño escogido” (p.60). De allí la importancia de la elección de la técnica de recolección de datos, pues esta determinará si el investigador obtendrá la información que le permita alcanzar los resultados de los objetivos propuestos.

Para el presente trabajo, se utilizará la técnica de la encuesta definida por García (citado por Casas, Repullo y Donado, 2003) “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (p.527) , en este sentido se comprende como la técnica a través de la que se interroga a la población objeto de la investigación, para conseguir de manera sistemática los datos que se requieren.

Uno de los componentes primordiales de las técnicas de recolección de datos son los instrumentos puesto que a través de ellos se obtendrán los datos, tal como su nombre lo indica un instrumento de recolección es una herramienta, en este caso en particular del que se vale el investigador para recoger los datos informativos que requiere, así como la técnica de investigación le orienta sobre qué camino recorrer para alcanzar los objetivos planteados, el instrumento es el medio físico del que se apoya para recabar la información, de acuerdo a Aguiar, (2016): “Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y



extraer de ellos información” (p.1). Y esto no solo aplica para que el investigador se acerque al fenómeno, sino que, además, le permite recabar los datos de interés de los individuos inmersos en el fenómeno que se estudia.

De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos. Evidentemente, la investigadora después de revisar los distintos tipos, establece que el instrumento de recolección que puede recabar la información de acuerdo a los planteamientos a responder es el cuestionario, que para Padilla (citado por Casas, et. al., 2003) “documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta” (p.532), en otras palabras sería un conjunto de preguntas que buscarán recolectar la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación, suelen ser preguntas abiertas o cerradas; en este caso se estructuraron diecisiete (17) preguntas entre dicotómicas y otras con Escala de Likert para lograr una correlación entre estas y las interrogantes planteadas en el Capítulo I de la investigación. Para dejar establecido lo que es la Escala de Likert, indica González y García, (citado por Machuca, Maldonado y Vines, 2023), “son aquellas en donde las categorías de respuesta varían entre tres y siete niveles o grado; y tienen como objeto, recoger información acerca de sus actitudes y preferencias de las personas”. (p. 739).

Para la investigación se estableció las categorías de Likert siempre, casi siempre, ocasionalmente, nunca y casi nunca (**ANEXO A**) y preguntas Dicotómicas de respuesta Sí y No. Para que el cuestionario tuviese la confiabilidad y la validez necesaria se sometió a la evaluación para su validación por tres (03) expertos, con estudios de cuarto nivel los cuales se encargaron de verificar que cada pregunta tuviese la correspondencia necesaria entre las variables con los objetivos propuestos, el grupo de expertos está constituido de la siguiente manera:

**Experto A:** MORA, MARIA BOLIVIA. Especialista en Sociedades Mercantiles, Abogada y Politóloga. (**ANEXO B**).

**Experto B:** CAMACHO CARLOS. Doctor en Educación y Doctor en Gerencia y Abogado. (**ANEXO C**).

**Experto C:** AVILA ISABEL. Especialista en RRHH y Gestión Empresarial, Politólogo y Abogado. (ANEXO D).

Una vez que se realizó la validación por expertos, se procedió a constatar la validez del contenido y la pertinencia de los ítems, que en palabras de Clark & Watson (citado por Núñez, Mercado y Garduño, 2021) “la validez, en términos generales, está definida como el grado en que un cuestionario mide lo que debe medir o cumplir con el objetivo para el cual fue construido” (p.2); esto se realizó a través del Coeficiente de Validez de Contenido que para Bernal (citado por Alvarado, González y Pérez, 2010) “se refiere al juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir, el grado en que representa el universo de la variable objeto de estudio” (p.72), en el presente trabajo de investigación se obtuvo un resultado de 0,9937 (ANEXO E), siendo con este resultado el instrumento válido.

De la misma forma, se procedió a constatar el nivel de confiabilidad de la información arrojada por los cuestionarios aplicados, procesando esta información en un archivo Excel, a través del Alfa de CronBach quien en palabras de Palella y Martins, (citados por Flores, 2017) “una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert” (p. 67). Dicho coeficiente se expresa como:

$$\alpha = \frac{I}{I-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$\alpha$  = Alfa de Cronbrach.

$X_i$  = Media de los ítems.

$I$  = Número de Ítems.

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de la varianza de los Ítems de cada Instrumento.

$S_t^2$  = Varianza total de los Instrumentos (puntajes totales).

Este mide la confiabilidad de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí; su valor varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta), arrojando un resultado de **0.9045 (ANEXO F)**, siendo el instrumento confiable.

### **Técnica de Análisis de Datos**

El proceso de análisis de Datos se realizó posterior a la aplicación del cuestionario a los individuos pertenecientes a la población objeto de la investigación, en palabras de Peña, (2017) “El análisis de datos integra distintas operaciones en la que el investigador o analista somete ciertos datos, bien sea de orden cuantitativo o cualitativo, a una serie de análisis, lecturas e interpretaciones, según sea el enfoque de su investigación o requerimiento informativo” (p. 30), en este caso la información recolectada se vaciará en tablas de frecuencia, para posteriormente establecer los porcentajes de representación de cada una de las opciones, y así visualmente se puedan verificar las tendencias de cada opción.

www.bdigital.ula.ve

### **Sistema de Variables**

Cuando se comienza una investigación es primordial establecer las variables sobre las cuales se basará por tanto es importante definir lo que es una Variable según Arias (citado por Rodríguez, Breña y Esenarro, 2021), “una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.35).

En la investigación, se establecieron las variables, siendo estas Equipo Gerencial y Alto Desempeño y se realizó la Operacionalización de las mismas a través de una tabla, dicho proceso definido por Grajales (citado por Bauce, Córdoba y Ávila, 2018) “La Operacionalización de variables equivale a su definición operacional, esto es, un concepto a nivel empírico, encontrando elementos concretos, indicadores o las operaciones que permitan medir el concepto en cuestión; es establecer un puente entre los conceptos y las

observaciones y actitudes reales” (p.44), este proceso debe hacerse con una secuencia lógica la cual Korn (citado por Bauce, et al. 2018):

Afirma que en el proceso lógico de Operacionalización de las variables, se han de seguir los siguientes procedimientos: 1. Definición nominal de la variable a medir 2. Definición real: enumeración de las dimensiones 3. Definición operacional: enumeración de los indicadores (p.45).

Dicha Tabla se encuentra al final del Capítulo II.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## IV CAPITULO

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo, está referido a la presentación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, al universo de la población objeto en estudio, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014):

En el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes. (p.418).

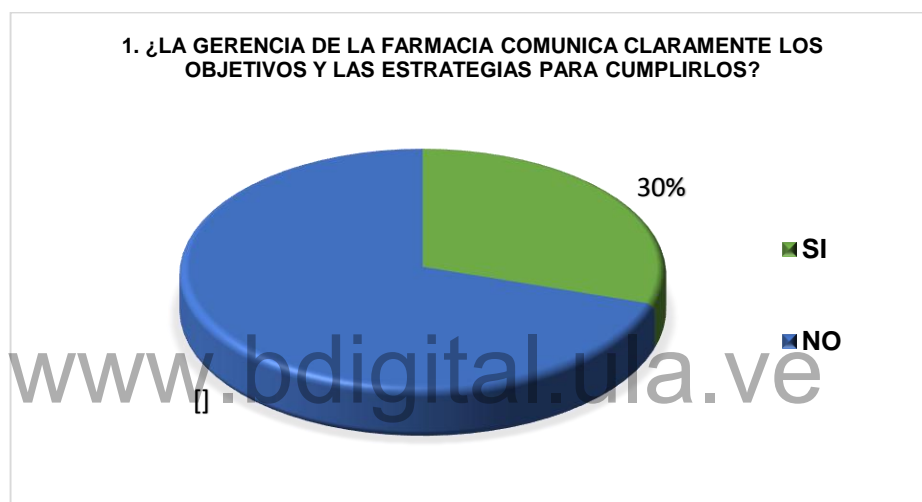
Por tanto, se puede indicar que la información recabada se analizará y se realizará la vinculación con la presente investigación dejando expuestas las características, fortalezas, debilidades, del Equipo Gerencial que labora en la Farmacia Humboldt, asimismo la percepción que tienen de este los trabajadores, tratando de dar respuesta a las interrogantes planteadas.

El cuestionario se estructuro en diecisiete (17) interrogantes, las cuales fueron cuatro (04) dicotómicas y trece (13) en Escala de Lickert con las siguientes opciones de respuesta: siempre, casi siempre, ocasionalmente, nunca y casi nunca; lo cual generaría en términos de porcentaje representativos la opinión de los trabajadores de la Farmacia Humboldt, estos resultados se utilizaran para el diseño y la construcción de un Plan de Acción, para lograr que el equipo Gerencial se convierta en uno de Alto desempeño, explotando las fortalezas y aminorando las debilidades que tengan a lo individual y a lo colectivo; para darle a la organización un plus que la mantenga a la vanguardia de los cambios y sea competitiva en su entorno.

**1. ¿La Gerencia de la Farmacia comunica claramente los objetivos y las estrategias para cumplirlos?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%

**TABLA 4.** Comunicación efectiva de objetivos y metas.  
**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 1.** Resultado ítems 1.  
**Fuente:** Balza (2024)

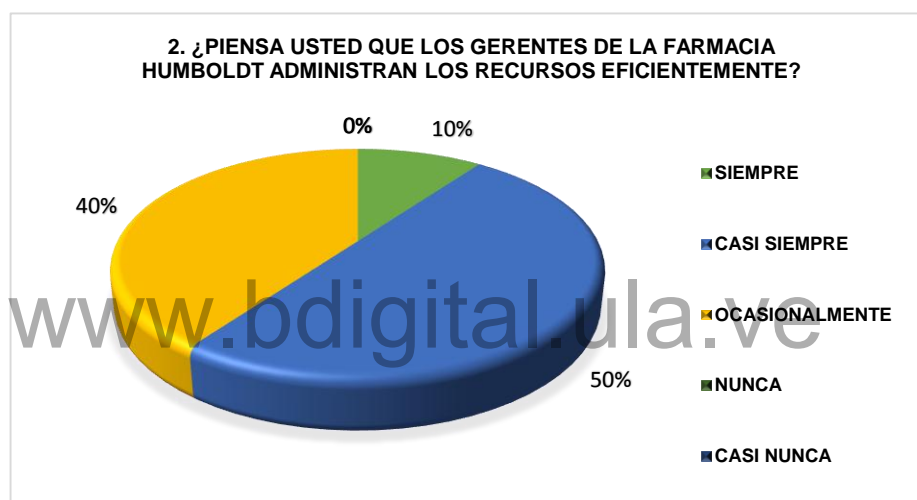
En relación al tema de la comunicación de objetivos y estrategias, el 70% de los encuestados indica que no se han comunicado claramente, y el 30% manifestó que si tienen claro los objetivos y las estrategias a cumplir por la empresa. La comunicación viene siendo un aspecto realmente importante para que el equipo se desenvuelva como de alto desempeño, definir un plan de comunicación con propósitos claros, cuya información sea comprensible en ambos sentidos, y cada miembro de la empresa tenga claros los objetivos a cumplir y las estrategias que se deben llevar a cabo para alcanzar esas metas, esto influye directamente en la solución de los problemas de forma rápida.

**2. ¿Piensa usted que los Gerentes de la Farmacia Humboldt administran los recursos eficientemente?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	5	50%
OCASIONALMENTE	4	40%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%

**TABLA 5.** Administración de recursos eficiente.

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 2.** Resultado ítems 2.

**Fuente:** Balza (2024)

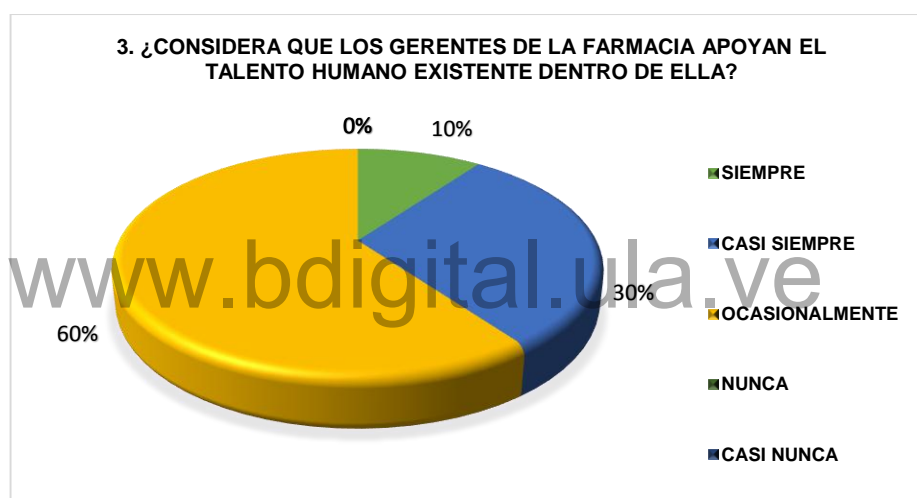
En cuanto a la Administración eficiente de los recursos, por parte de los miembros de la gerencia, el 50% de los entrevistados opina que casi siempre lo hacen eficientemente, el 40% opina que ocasionalmente lo realizan de forma eficiente, y el 10% opina que siempre lo hacen de esa manera. Esto nos deja en evidencia que la percepción de los trabajadores de la farmacia, es que la Gerencia pudiese aplicar diversas estrategias para que los recursos sean administrados de forma más eficiente, influyendo a su vez en el cumplimiento sobresaliente de objetivos y metas planteados, tratando de direccionar dichos recursos a las actividades que sean fundamentales, para el éxito organizacional.

**3. ¿Considera que los Gerentes de la farmacia apoyan el Talento Humano existente dentro de ella?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	3	30%
OCASIONALMENTE	6	60%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%

**TABLA 6.** Apoyo al Talento Humano.

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 3.** Resultado ítems 3.

**Fuente:** Balza (2024).

Con respecto al apoyo que pudiesen estar percibiendo los trabajadores de la farmacia que está siendo brindado por los Gerentes, el 60% opina que el apoyo es ocasional, el 30% afirma que casi siempre y el 10% indica que siempre lo recibe; esto pone en evidencia que quizás el apoyo al Talento Humano por parte de los Gerentes no está siendo equitativo o equilibrado porque unos trabajadores lo reciben más que otros, esto es un punto débil, ya que ocasiona desanimo por parte de aquel trabajador que no se siente apoyado, es primordial que el equipo de trabajo sienta que cuenta con un guía que fortalece el equipo, que estará allí para la resolución de conflictos y el avance efectivo en el cumplimiento de las labores.

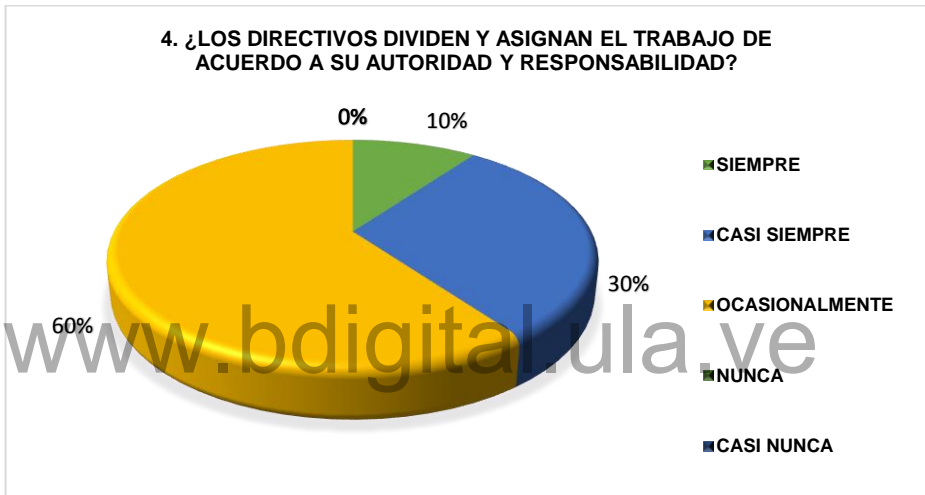


**4. ¿Los Directivos dividen y asignan el trabajo de acuerdo a su autoridad y responsabilidad?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	3	30%
OCASIONALMENTE	6	60%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%

**TABLA 7.** Distribución de trabajo.

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 4.** Resultado ítems 4.

**Fuente:** Balza (2024)

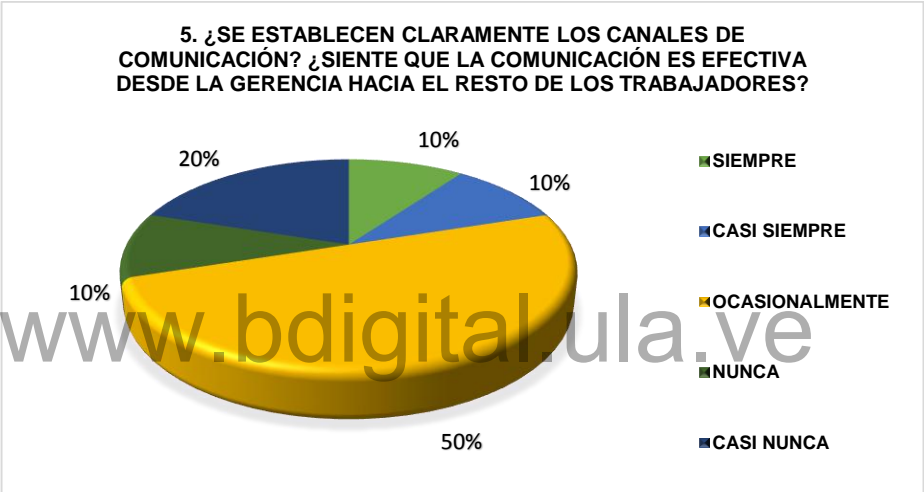
Relacionado a la división y asignación de tareas de acuerdo a la autoridad y responsabilidad de cada integrante del equipo de trabajo, el 60% opina que ocasionalmente es acertada la división y asignación de labores; el 30% afirma que casi siempre y el 10% indica que siempre es adecuada la asignación de labores, sería productivo que la división y asignación de labores se revise de tal forma que siempre sea la más adecuada, esto realizándolo a través de la aplicación de herramientas administrativas que lleven a la gestión eficiente del Talento humano, aprovechando al máximo las competencias de cada uno en pro de la consecución de los objetivos.

**5. ¿Se establecen claramente los canales de comunicación? ¿Siente que la comunicación es efectiva desde la Gerencia hacia el resto de los trabajadores?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	1	10%
OCASIONALMENTE	5	50%
NUNCA	1	10%
CASI NUNCA	2	20%

**TABLA 8.** Canales de Comunicación Claros.

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 5.** Resultado ítems 5.

**Fuente:** Balza (2024)

En relación al establecimiento de canales de comunicación claros, el 50% opina que ocasionalmente están claramente establecidos; el 20% afirma que casi nunca están claros, el 10% que casi siempre, el 10% que siempre y el 10% indica que nunca están definidos, aquí existe bastante disparidad en cuanto a la percepción de la claridad de los canales de comunicación, la optimización de este punto es primordial, pues la información debe llegar clara y entendible para que el feedback sea el adecuado, cuando el trabajador tiene claro el qué, el cómo y el cuándo de una tarea, esta se cumple de forma eficiente, si esto no se encuentra claro se pueden causar retrasos o incumplimientos por confusión.

## 6. ¿Cree que la Gerencia toma decisiones de forma eficiente?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	30%
OCASIONALMENTE	7	70%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%

**TABLA 9.** Toma de Decisiones eficiente.

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 6.** Resultado ítems 6.

**Fuente:** Balza (2024)

Con respecto a la toma de decisiones de forma eficiente, el 70% opina que ocasionalmente se toman de forma eficiente y el 30% afirma que casi siempre, este ítem nos coloca en evidencia, que, aunque las decisiones se están tomando, no se realizan el 100% de forma eficiente, lo que puede estar desembocando en el desaprovechamiento de recursos tanto materiales, como humanos y financieros, lo que a su vez estaría provocando que los objetivos y metas no se cumplan en los tiempos esperados, se deben aplicar las tácticas necesarias para que la toma de decisiones por parte de la Gerencia sea acertada.

7. ¿Considera usted que la Gerencia delega funciones y confía en el cumplimiento de las tareas?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	3	30%
OCASIONALMENTE	5	50%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	10%

TABLA 10. Delegación de funciones

Fuente: Balza (2024)

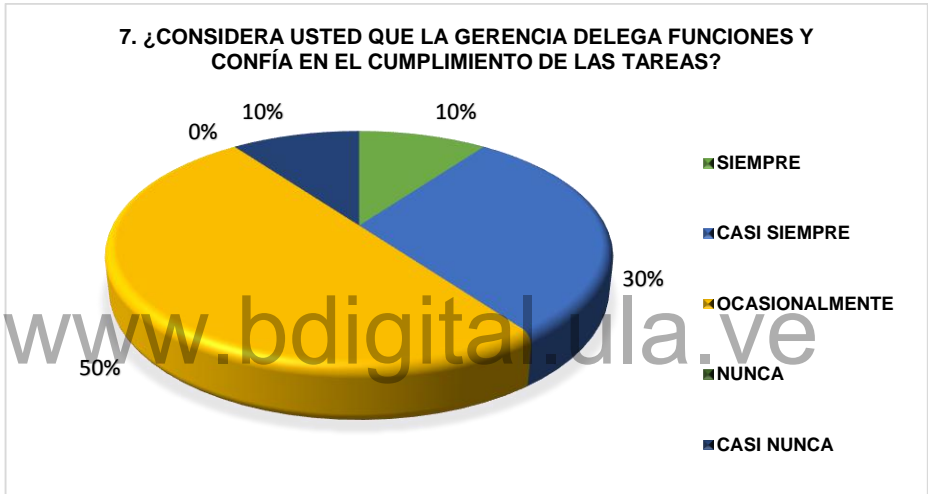


Figura 7. Resultado ítems 7.

Fuente: Balza (2024)

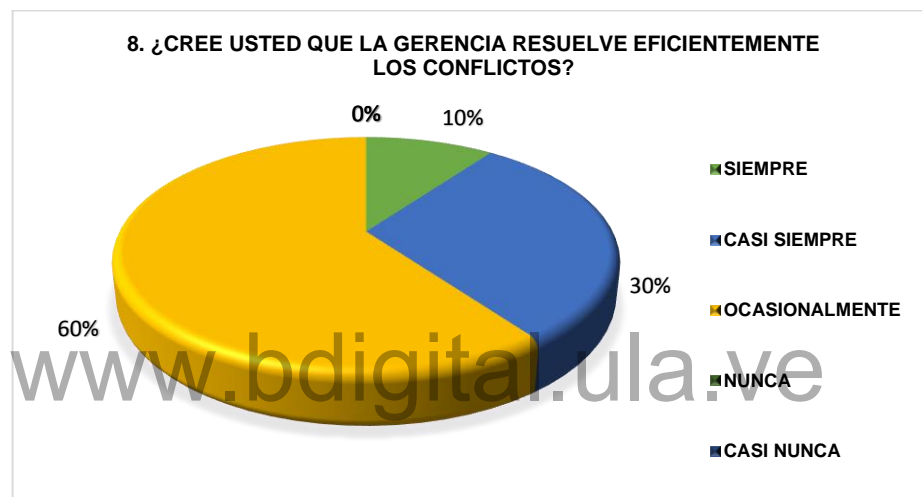
En cuanto a la Delegación de funciones, el 50% opina que ocasionalmente se delegan las funciones confiando en el cumplimiento de las tareas, el 30% afirma que casi siempre, el 10% que siempre y el 10% que casi nunca; estos resultados nos dan constancia que la percepción general es que no se están delegando eficazmente las funciones; dentro de los elementos importantes para que un equipo sea de alto desempeño debe existir la confianza de ambas partes, es decir de la Gerencia y de los trabajadores, en que la delegación de funciones se realice de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada integrante, y que cada quien cumplirá eficientemente con la labor asignada, eso contribuye al fortalecimiento del equipo e impulsa el desarrollo de las habilidades.

## 8. ¿Cree usted que la Gerencia resuelve eficientemente los conflictos?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	3	30%
OCASIONALMENTE	6	60%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%

**TABLA 11.** Resolución de conflictos

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 8.** Resultado ítems 8.

**Fuente:** Balza (2024)

En relación a la Resolución de Conflictos, el 60 % opina que ocasionalmente se resuelven los conflictos; el 30% indica que casi siempre, y el 10% que siempre; estos resultados indican que a pesar que los conflictos se resuelven, se debe implementar estrategias como lluvias de ideas, exploración de alternativas, tomando en cuenta el aporte de cada uno de los miembros del equipo, para que todos se sientan parte de la solución, eso fortalece el liderazgo y el equipo de trabajo.

9. ¿La Gerencia evalúa periódicamente el Talento Humano? ¿Promueven la capacitación y el adiestramiento?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	1	10%
OCASIONALMENTE	5	50%
NUNCA	1	10%
CASI NUNCA	2	20%

TABLA 12. Evaluación, Capacitación y Adiestramiento.

Fuente: Balza (2024)

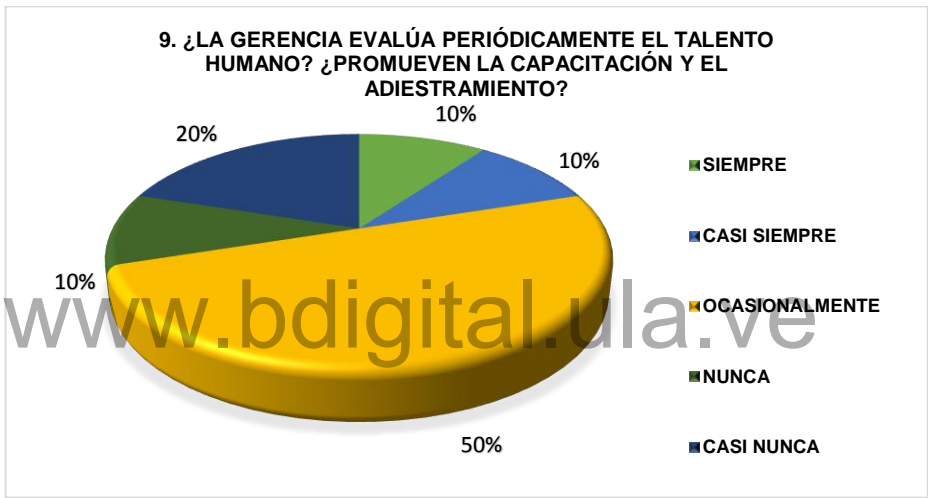


Figura 9. Resultado ítems 9.

Fuente: Balza (2024)

Con respecto a la Evaluación periódica del Talento Humano, el 50 % opina que ocasionalmente ha sido evaluado; el 20% indica que casi siempre, y el 10% que siempre; el 10% que casi nunca y el 10 % que nunca ha sido evaluado; estos resultados dejan constancia que la evaluación de desempeño que se hace al personal no se está realizando de forma equilibrada, afectando los posibles incentivos o beneficios que puedan recibir los trabajadores; así mismo la evaluación muestra las debilidades y fortalezas de cada uno, pudiendo planificarse de forma adecuada el adiestramiento y la capacitación que se requiera para mejorar el desempeño de los trabajadores, lo cual incide directamente en alta productividad y éxito organizacional.

**10. ¿Se ha propuesto dentro de la Farmacia un proyecto de formación que ayude al Talento Humano a mejorar su desempeño?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%

**TABLA 13.** Proyecto de Formación

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 10.** Resultado ítems 10.

**Fuente:** Balza (2024)

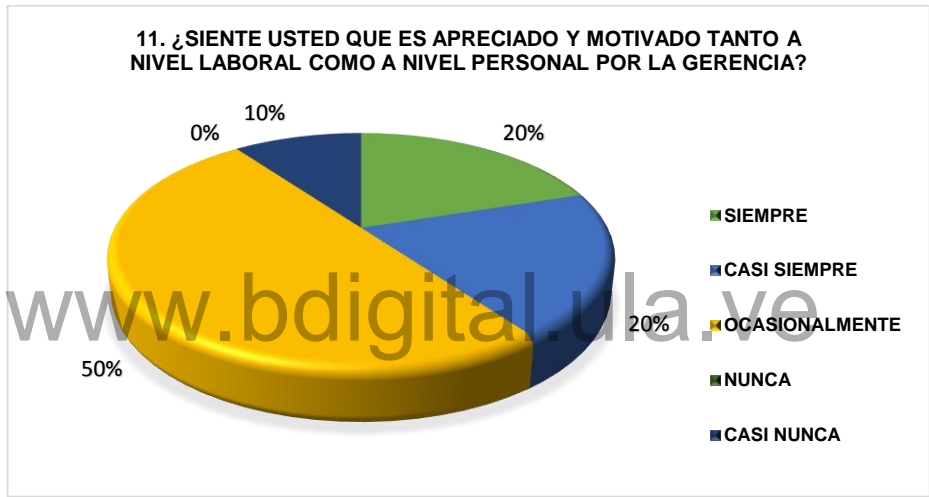
Respecto al Programa de Formación para el mejoramiento del desempeño dentro de la Farmacia, el 100 % opina que no se ha propuesto dicho programa; siendo esta una debilidad significativa que se está presentando dentro de la organización; puesto que si la empresa no forma o capacita a su personal continuamente, este se queda rezagado, no explota sus habilidades ni potencia los conocimientos necesarios para que la empresa se vuelva competitiva, sobre todo en este mundo globalizado que continuamente está cambiando y exigiendo la actualización permanente de las competencias que pueda tener el Talento Humano.

**11. ¿Siente usted que es apreciado y motivado tanto a nivel laboral como a nivel personal por la Gerencia?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	20%
CASI SIEMPRE	2	20%
OCASIONALMENTE	5	50%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	10%

**TABLA 14.** Motivación del Talento Humano.

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 11.** Resultado ítems 11.

**Fuente:** Balza (2024)

En relación al nivel de apreciación y motivación del Talento humano por parte de la Gerencia, el 50 % opina que ocasionalmente se sienten apreciados y motivados; el 20% indica que casi siempre; 20% que siempre y 10% que casi nunca; esto demuestra que la motivación no está llegando a todos los trabajadores; por tanto, es importante que el equipo Gerencial establezca los criterios necesarios para lograr estimular a todos los individuos que son parte del equipo de trabajo, para que realicen las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como la satisfacción de las necesidades personales.



**12. ¿Considera oportuno un plan de formación que desarrolle las habilidades, los conocimientos y destrezas, en el cual participe todo el Talento Humano de la Farmacia?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%

**TABLA 15.** Plan de Formación

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 12.** Resultado ítems 12.

**Fuente:** Balza (2024)

En cuanto a lo oportuno que consideran los trabajadores un plan de formación que desarrolle las competencias de los trabajadores, el 100 % opina que sería muy oportuno; estos resultados dejan constancia de la necesidad que representa para los trabajadores el que sean capacitados en sus distintas áreas; porque esto además de repercutir en la alta productividad y en el cumplimiento eficiente de objetivos y metas, convierte a la empresa en una organización vanguardista; además de representar un plus en cuanto a la percepción del trabajador, pues este sentirá que para la Gerencia es importante su superación personal y profesional.

**13. ¿Piensa que el liderazgo de la Farmacia, es o está cónsono con las exigencias y los cambios actuales?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%

**TABLA 16.** Liderazgo

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 13.** Resultado ítems 13. Balza (2024).

**Fuente:** Balza (2024)

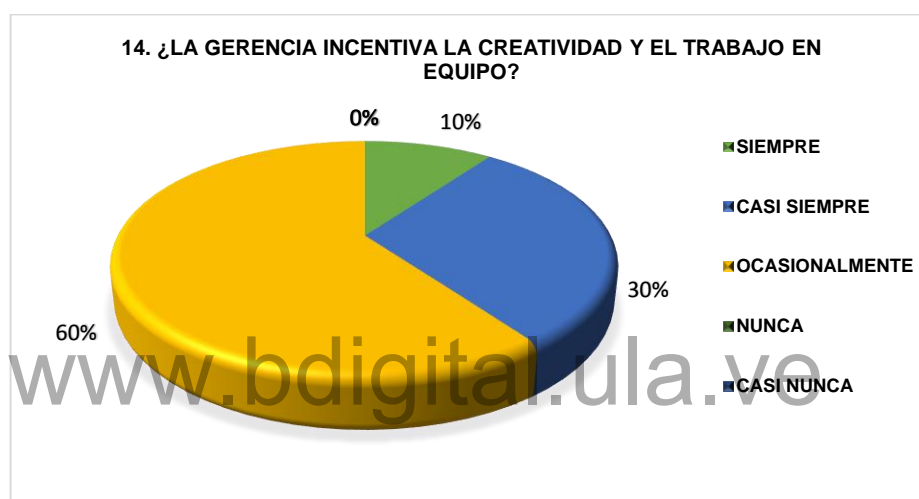
En relación a si el Liderazgo de la Farmacia, es cónsono con los cambios actuales, el 70 % opina que no está adecuado a los cambios actuales, y el 30% indica que si está acorde, los resultados evidencian que dentro de la Organización deben reforzarse el Liderazgo en cuanto a gestión direccionada al cambio, que desarrollen las creencias, actitudes mentales, prácticas y comportamientos que ayuden a los trabajadores a adaptarse a los cambios y a ser productivamente evolucionados.

#### 14. ¿La Gerencia incentiva la creatividad y el trabajo en equipo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	3	30%
OCASIONALMENTE	6	60%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%

**TABLA 17.** Incentivo de Creatividad y Trabajo en equipo

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 14.** Resultado ítems 14.

**Fuente:** Balza (2024)

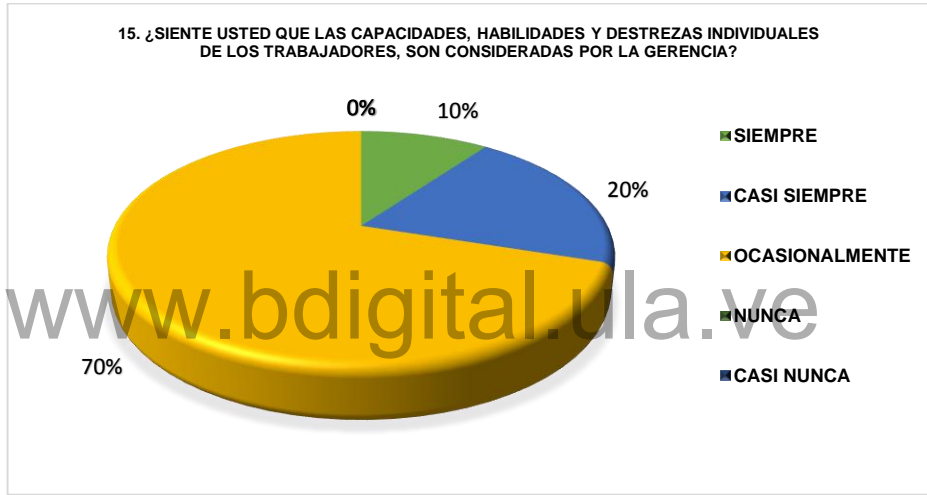
Respecto a si la Gerencia incentiva la creatividad y el Trabajo en equipo, el 60 % opina que ocasionalmente hay incentivos; 30% indica que casi siempre y 10% que siempre existen los incentivos a la creatividad, los resultados evidencian que dentro de la Organización deben aplicar las estrategias necesarias para que se cuente con un ambiente laboral que estimule la libertad para que fluyan las ideas de los empleados, que en este proceso aporten sus habilidades, conocimientos y tiempo para alcanzar metas de forma conjunta, es decir, que se fomente el trabajo en equipo.

**15. ¿Siente usted que las capacidades, habilidades y destrezas individuales de los trabajadores, son consideradas por la Gerencia?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	2	20%
OCASIONALMENTE	7	70%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%

**TABLA 18.** Capacidades, Habilidades y Destrezas.

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 15.** Resultado ítems 15.

**Fuente:** Balza (2024)

En relación a si la Gerencia considera las capacidades, habilidades y destrezas de los trabajadores, el 70 % opina que ocasionalmente toman en cuenta estos aspectos; 20% indica que casi siempre y 10% que siempre considera las capacidades, habilidades y destrezas de los trabajadores si está acorde, en este aspecto la empresa debe considerar de forma reiterada y permanente tomar en cuenta las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) de cada trabajador, porque esto trae como beneficio que exista diversidad, que puedan aprovecharse dichas competencias para impulsarlas y hacer más productiva y exitosa la organización, además que esto crea un sentimiento de orgullo y bienestar en los trabajadores porque se sienten parte del éxito de la misma.

## 16. ¿Está satisfecho con la función que desempeña dentro de la Farmacia?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	3	30%
OCASIONALMENTE	6	60%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%

**TABLA 19** Satisfacción laboral.

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 16** Resultado ítems 16.

**Fuente:** Balza (2024)

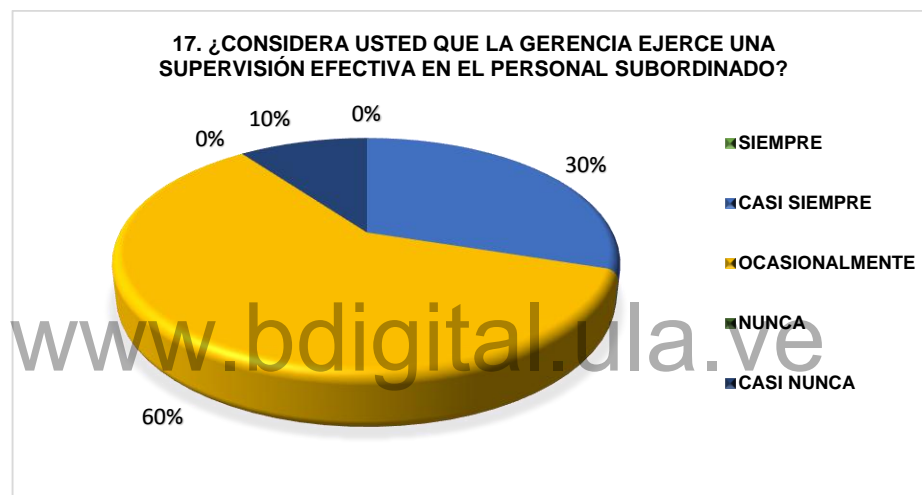
En cuanto a que si como trabajador se encuentra satisfecho con la función que desempeña en la farmacia, el 60 % opina que ocasionalmente se encuentran satisfechos; 30% indica que casi siempre y 10% que siempre se siente satisfecho en la función que cumple; esta información nos indica que en su mayoría los trabajadores se encuentran cómodos con la función que desempeñan, sería ideal que la totalidad de los trabajadores se sintieran así, porque un trabajador satisfecho es mucho más productivo y comprometido con el cumplimiento de sus labores, lo cual repercute proporcionalmente con el éxito de la empresa. Se deberían aplicar técnicas para la detección de aquellos aspectos que no dejan que el trabajador se sienta satisfecho y trabajar para mejorar los mismos.

**17. ¿Considera usted que la Gerencia ejerce una supervisión efectiva en el personal subordinado?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	30%
OCASIONALMENTE	6	60%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	10%

**TABLA 20** Supervisión Efectiva

**Fuente:** Balza (2024)



**Figura 17.** Resultado ítems 17.

**Fuente:** Balza (2024)

En relación a que la Gerencia ejerce una supervisión efectiva en el personal, el 60 % opina que ocasionalmente son supervisados; 30% indica que casi siempre y 10% nunca han sido supervisados; esto pone en evidencia que no es equilibrada, que algunos si están siendo supervisados y otros no; por tanto el cumplimiento de las labores no puede constatarse de forma adecuada porque hay un % que sabe que no está siendo supervisada; se deben aplicar las técnicas de dirección para mantenerse informado sobre el desempeño de los trabajadores, esto ayuda a identificar las áreas a mejorar y proporciona una retroalimentación constructiva, asimismo nos indica los aspectos a capacitar.

## **Análisis de Resultados**

La razón de la aplicación del instrumento, en el caso particular de esta investigación el cuestionario, es conocer la opinión de los involucrados pertenecientes a la plantilla de trabajo de la Farmacia Humboldt C.A., que en esta oportunidad consiste en una muestra finita formada por los empleados que no tienen un cargo a nivel gerencial, sino que por el contrario dependen del equipo gerencial, como lo son el jefe de departamento de compras, asistente administrativo, supervisores, aprendices de farmacia y personal de seguridad, para mostrar de esta manera una perspectiva de cómo se desenvuelven quienes conforman la gerencia y como esto afecta el desarrollo de la actividad diaria.

Los resultados obtenidos se analizan bajo métodos cuantitativos y se pudo observar que en términos generales el equipo gerencial está bien conformado pero necesita reforzar ciertos elementos, como lo son la comunicación, el establecimiento de objetivos, el liderazgo, la empatía, ser el principal promotor del trabajo en equipo perfeccionándolo en su propio entorno y con sus subalternos, deben poder tomarse el tiempo en conocer al personal para de esta manera aprovechar al máximo las capacidades, impulsar las habilidades y destrezas individuales, además que esto ayuda de forma indirecta a descubrir áreas de oportunidad para la empresa, lo que se traduce también en mejora para la organización.

## **Propuesta**

En concordancia con la información conseguida en el análisis de resultados, y con la intención de dar contestación a los objetivos planteados inicialmente en esta investigación, se realiza una propuesta para desarrollar un plan de acción donde se trabaje con el Equipo Gerencial de la Farmacia Humboldt en los elementos del Alto Desempeño, y así a través de un aprendizaje continuo se puedan potenciar elementos como el liderazgo, se fortalezca el trabajo en equipo, la gestión eficiente, la adaptación al cambio entre otros y de esta manera lograr que el equipo existente se transforme en uno de alto desempeño o incluso con el paso del tiempo nuevos equipos puedan establecer una excelente relación y alto compromiso con la Organización.



Universidad de Los Andes  
Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Criminológicas  
Postgrado de Derecho Mercantil

## **PROPUESTA**

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA TRANSFORMACION DEL EQUIPO  
GERENCIAL EN UNO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA FARMACIA  
HUMBOLDT C.A.**

Autora: Abg. Andreyana Y. Balza C.

Mérida, diciembre 2024



## **PROPUESTA**

### **Introducción**

Al principio de la investigación, se expuso el problema que afecta al nivel gerencial de la Farmacia Humboldt C.A., en el transcurso de la misma se fueron analizando las causas que originaron el problema y las consecuencias que genera, ahora bien en aras de robustecer al equipo gerencial se propone a la Directiva un plan de acción para tratar las debilidades existentes y aprovechar las fortalezas con actividades sencillas, de tal forma que todo el equipo se sienta comprometido y entusiasmado de participar en ellas. Es imperativo acotar que esto es una propuesta viable, porque el costo de la misma se transforma en inversión, ya que se estaría trabajando en el desarrollo de un recurso muy importante para la Organización como lo es el talento humano.

El plan de formación, es interesante ya que su objetivo es potenciar el desarrollo de habilidades y conocimiento de los trabajadores, mejorar el rendimiento del equipo, que los miembros se transformen en personas altamente colaborativas, para superar obstáculos generando soluciones creativas y que estén comprometidos y se fidelicen con los valores y la cultura organizacional. El valor en la apuesta del Alto Desempeño, es que genera un aumento de la productividad a través de los resultados que se obtienen cuando se aprovechan al máximo las habilidades de los miembros del equipo, particularmente en esta propuesta aún más, ya que está dirigida en principio a los gerentes. Es bien sabido también que en los procesos de formación y transformación no se consiguen resultados inmediatos, por ser justamente un proceso, que se va desarrollando en una serie de pasos, que requiere de planificación, seguimiento y control e incluso de un cambio de mentalidad por parte de todos los miembros de una organización, pero se trata de potenciar las habilidades individuales y que los miembros se conviertan en facilitadores, tanto en ser guías como en compartir la responsabilidad de cuando las cosas no salen bien

**Objetivo general:**

Diseñar un plan de acción para la transformación del equipo gerencial en uno de Alto Desempeño en la Farmacia Humboldt C.A.

**Objetivos Específicos:**

1. Promover la capacitación del Equipo Gerencial en gestión del talento humano
2. Desarrollar el liderazgo inspirador dentro del equipo gerencial
3. Potenciar las habilidades blandas del equipo gerencial.

**Meta**

La intención de esta propuesta, es realizar un plan de acción para presentar a la Junta Directiva de la Farmacia Humboldt C.A. con actividades relacionadas a conseguir el Alto Desempeño de su Equipo Gerencial, cuestión que se espera sea tomada en consideración ya que puede ayudar a mejorar la relación del equipo, la ejecución de sus actividades individuales y en conjunto, que cada uno de los departamentos pueda trabajar de manera más organizada y cumpla con la misión y visión de la empresa, que incluso pueda impactar más allá, ya que la Farmacia es un empresa prestadora de servicio, y si hay un mejor desenvolvimiento a lo interno, con una cultura organizacional fuerte, se traducirá incluso en una atención de calidad al cliente y proveedores.

A título ilustrativo se indica información de la organización Farmacia Humboldt C.A. donde se está desarrollando esta investigación:

**Reseña:**

FARMACIA HUMBOLDT empresa con 54 años de trayectoria, nace en la ciudad de Mérida Venezuela en el año 1970, bajo el sueño y las ilusiones del Farmacéutico Paulo Gonzalo Quintero Moreno, un joven merideño que logró con mucho esfuerzo y vocación de servicio, convertirlo en una realidad. Hoy día, es una exitosa empresa familiar que ha seguido alcanzando metas y triunfos, es reconocida en la comunidad y que abrió caminos

para los que han seguido atrás continuándolos como son sus hijos. Para el año 2005 se une a la red de franquicias SAAS, parte de la Organización Comercial Belloso y pionera en el desarrollo del concepto de autoservicio, este programa conjuga la presencia del dueño al frente de la farmacia con las herramientas de mercadeo, capacitación y asesoramiento de una gran cadena, con los cuales se estrechan lazos comerciales y de amistad, dándose mutuo apoyo como dos marcas conocidas a nivel regional y nacional, con la misión de servicio y atención a los clientes y una visión a la mano de los avances científicos y la tecnología médica.

### **Misión.**

Somos una farmacia, miembro de la gran familia Farmacia SAAS, conformada por un equipo de personas motivadas a dar lo mejor de sí, orientadas a brindar un servicio que satisface a sus clientes, sustentándose en un sistema de gestión de calidad y en el mejoramiento continuo de sus procesos, con criterio de rentabilidad y permanencia en el tiempo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Visión.**

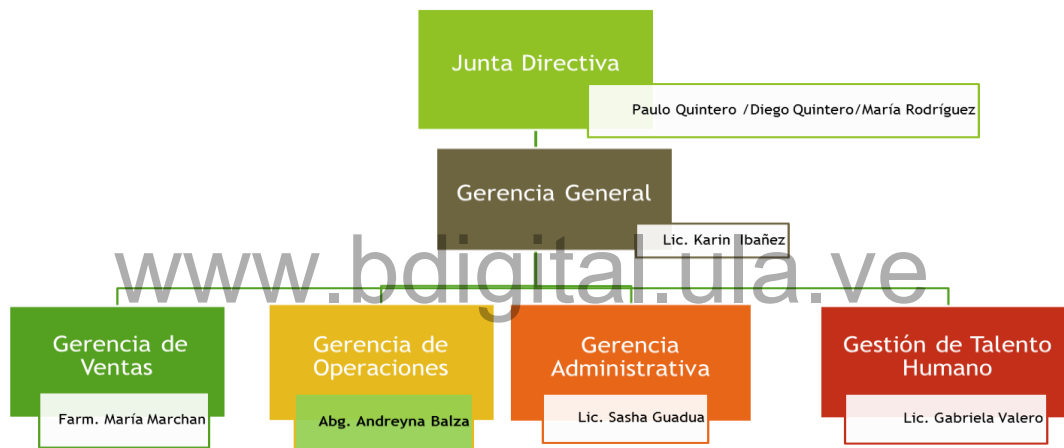
Nuestra visión es trabajar en equipo, de forma productiva y eficiente, mejorando cada día para: “Ser reconocida por la comunidad como la farmacia de mayor confianza y mejor calidad de servicio”

Dentro de los valores de la empresa se encuentran:

- Vocación de Servicio: Nos esmeramos por satisfacer, con sensibilidad y calidad humana, las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas.
- Confianza: Nos esforzamos en generar credibilidad y esperanza firme, por el cumplimiento de nuestras promesas y compromisos.
- Atención a la Comunidad: Contribuimos con el desarrollo de programas de responsabilidad social para beneficio de nuestra comunidad.

- Honestidad: La verdad, honradez y rectitud son cualidades que caracterizan nuestras acciones.
- Perseverancia: Cualidad que nos caracteriza por nuestra constancia hacia la obtención de logros y metas trazadas.
- Respeto: Aceptamos el comportamiento individual tal como es, aprovechando lo positivo de las experiencias.
- Compromiso Recíproco: nos caracterizamos por la mutua relación de justicia y equidad entre el propietario y su equipo de trabajo.

### Organigrama Gerencial:



**Figura 18.** Organigrama.

**Fuente:** Balza (2024)

### Plan de Acción

Sin duda alguna un plan de acción enfocado en formación es una herramienta guía que puede ayudar en la transformación de los equipos y a mejorar su desempeño, a través del fortalecimiento de habilidades claves como la comunicación, el liderazgo o la innovación, que como consecuencia generan cambios conductuales positivos tanto individuales como colectivos y que llevarán a conseguir mejores resultados y aumento de la productividad. Para desarrollar equipos de alto desempeño, se proponen efectuar

actividades de formación tales como: clases virtuales con retroalimentación, sesiones grupales de *coaching* de equipos y algunas técnicas de *Team building*.

Ahora bien, como primera actividad se recomienda clases virtuales para el equipo, previamente seleccionadas con la intención de promover la capacitación en la gestión del talento humano, donde se tocarán temas como:

- Establecimiento de objetivos *SMART*
- Toma de decisiones
- Desarrollar planes de carrera
- Delegar con confianza
- Evaluación y revisión frecuente

Duración: 40min aproximadamente por tema, en donde posterior a la proyección del video se realice una retroalimentación o dinámica corta, se puede efectuar de forma quincenal, ya que el equipo se reúne cada 15 días con la Junta Directiva. Dirigido a todo el equipo gerencial y sirve como actividad de cierre para estas reuniones.

Sugerencia sobre clase virtual: Proyecciones sobre los tópicos, tomados de plataforma digital YouTube.

- Objetivos *Smart* la solución para cumplir objetivos. Anna Atencia. coach de FORMADORAS. 16 de enero de 2020. Duración: 18:04minutos
- Delega con Confianza. Metrika empresarial. 26 de julio de 2024. duración 19:09min

### **Ejemplo de dinámica:**

**Técnica del grupo nominal:** se plantea un problema y cada miembro del equipo proporciona opciones o comentarios de forma escrita, explicando brevemente por qué cree que es la mejor opción. Después se mezclan y se van leyendo los argumentos y discusiones de cada uno, el equipo clasifica todas las diferentes opciones de mejor a peor. La opción que ocupa el puesto número uno se convierte en la decisión final.

Recursos e Inversión: Computadora portátil, Proyector, Cornetas, Libreta de notas o papel de reciclaje y Lapiceros. No requiere inversión monetaria ya que la empresa cuenta con

las herramientas digitales, los materiales e incluso el espacio donde hacerlo ya que existe una sala de juntas.

En segundo lugar, se promueve la ejecución de las siguientes actividades: **Conversatorio sobre la comunicación con propósito, sesiones grupales de *Coaching* empresarial y la aplicación de técnicas de *Team building***. Con el objetivo de desarrollar el Liderazgo inspirador dentro del equipo gerencial, entre el contenido a trabajar se encuentran:

- Fomento de la comunicación con propósito
- Conocer al equipo
- Empatía
- Motivación
- Retroalimentación constructiva
- Innovación

Duración: El Conversatorio sobre la comunicación con propósito aproximadamente 20 minutos de conversatorio y 15 minutos de alguna dinámica que permita la retroalimentación. Para las sesiones grupales de *Coaching* empresarial, 60 minutos mínimo entre el taller, la retroalimentación y/o dinámica, depende de lo que organice el facilitador. La aplicación de técnicas de *Team building* 30min dependiendo de la actividad que se realice.

Con respecto al conversatorio la intención es que se indique al equipo realizar una revisión teórica del tema días previos a la reunión quincenal, para luego discutirlo y crear un resumen entre todos con propuesta de alguna actividad que posteriormente pueda ser aplicado por cada gerente en su área.

Ejemplo de dinámica para reforzar:

**Juego del Malentendido:** implica formar parejas que deben sentarse espalda con espalda. Una de las personas (persona A) tiene un objeto y debe describirlo (sin decir explícitamente qué objeto es) a la segunda persona (persona B), quien a su vez debe dibujarlo basándose en las descripciones de la persona A. Esta actividad fomenta la comunicación creativa ya que busca encontrar distintas maneras de comunicarse a pesar de las barreras, y a su vez crea habilidades para resolver problemas, se puede incrementar

la dificultad dando un lapso muy corto de tiempo, también puede convertirse en un concurso basado en quién tiene el dibujo más preciso. Este juego puede ser adaptado para grupos grandes igual trabajando en parejas y lo ideal sería que el orientador asigne las parejas, colocando a personas que normalmente no trabajan juntas o apenas se conocen.

En tercer lugar, como ya se mencionó, tanto propuestas de *Coaching* como de *Team building* promueven el desarrollo del liderazgo, pero también se recomiendan en esta propuesta para potenciar las habilidades blandas del equipo de trabajo, tales como la escucha activa, resolución de conflictos, adaptabilidad, el pensamiento crítico y creativo, para de esta manera llevar al equipo al siguiente nivel, es decir el Alto Desempeño que es el objetivo principal de esta investigación, se mencionan brevemente en qué consisten y que dinámicas pudieran implementarse.

En cuanto a las sesiones grupales de *Coaching*, es importante decir que el mismo es una herramienta que busca desarrollar el talento humano a través de acompañamiento y asesoría de un mentor experto en el tema, contratado, el cual primeramente hace un diagnóstico de la Organización y sus áreas de mejoras y va planteando distintas opciones para el desarrollo personal de los trabajadores en su entorno laboral y con sus compañeros, normalmente este tipo de capacitación se trabaja sobre todo con los niveles gerenciales. Con respecto a su aplicación, se planifica previamente con el facilitador el contenido de lo que se quiere sea trabajado con el Equipo, dependiendo de su propio diagnóstico inicial, y se solicita la realización de dinámicas que maximicen la actividad. Por ejemplo:

Construimos un equipo: Con fichas Lego, o herramientas que funcionen igual se realiza una construcción en una sala distinta de donde está el equipo y que no puedan ver. Sólo un integrante puede salir a verla durante un tiempo prefijado y después da indicaciones al equipo para construir algo igual. El equipo debe elegir quién será el responsable de ver, ya sea seleccionando a alguien o que alguno se ofrezca voluntariamente, luego de replicada la construcción se compara y se evalúa qué tal se hizo; con esta dinámica se trabaja la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la capacidad de comunicar y construir, el pensamiento creativo, la confianza, y cooperación, a modo de cierre se puede consultar porque se eligió a esa persona en particular, como se sienten en delegar responsabilidades, entre otras.

Las actividades de *Team building* (construcción o formación de equipos) son dinámicas muy diversas y que ayudan al equipo a establecer vínculos y una cultura de colaboración, estas van desde un compartir de cumpleaños o comida hasta técnicas formativas como el *outdoor training* (entrenamiento al aire libre) que no debe ser visto solo como una actividad recreativa, sino que además es una estrategia para fomentar y potenciar elementos como la confianza, la comunicación y el liderazgo en un entorno no convencional, para de esta manera formar equipos de Alto Desempeño a través de mejoras en las relaciones interpersonales, el trabajo colaborativo, el potenciar las habilidades individuales y colectivas y el compromiso con la organización. Por ejemplo, se puede invitar al equipo a participar en actividades deportivas de equipo (fútbol, voleibol, paintball), compartir una comida donde al mismo tiempo se invite a una lluvia de ideas sobre algún proyecto nuevo o pendiente donde todos se sientan incluidos y que sus opiniones son tomadas en cuenta.

### **Factibilidad del Proyecto**

Técnica: la propuesta es totalmente viable, pues la organización Farmacia Humboldt C.A. dispone de espacio físico para realizar la mayoría de las actividades planteadas, en el caso de las reuniones dispone de una sala de juntas equipada con televisor donde proyectar, computadora portátil, internet, cornetas, mesón, sillas y material de oficina en caso de requerirse y también existe un espacio abierto tipo patio para realizar dinámicas que requieren algo más de espacio.

Socio-económica: en el caso de las actividades de *coaching* y algunas de *Team building* se requieren recursos económicos, sin embargo se puede sugerir a la Junta Directiva una planificación de costos y un calendario de fechas tentativas, para hacer un apartado mensual que permita desarrollar este tipo de acciones, y en caso de no contar con disponibilidad económica, se planifican actividades más sencillas que se puedan realizar allí mismo con elementos disponibles en la tienda, es importante darle atención e impulso a este tipo de acciones que serán beneficiosas para la armonía organizacional, una gestión adecuada, el desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo que genere un impacto positivo tanto a lo interno como hacia lo externo.



PLAN DE ACCION							
Objetivo específico	Contenido	Actividad	Tiempo	Recursos	Inversión	Estrategias	A quien va dirigida
Promover la capacitación del Equipo Gerencial en gestión del talento humano	Objetivos SMART Toma de decisiones Desarrollar planes de carrera Delegar con confianza Evaluar y ajustar continuamente	Clase virtual	40min por tema incluida retroalimentación Quincenal Reunión del equipo gerencial	Computadora portátil con cámara y micrófono. Proyector, Cornetas, Libreta de notas, lapiceros	No requiere inversión monetaria ya que la empresa cuenta con las herramientas digitales y materiales.	Herramientas digitales, videos tomados de plataformas como YouTube	Equipo Gerencial
Desarrollar el liderazgo inspirador dentro del equipo gerencial	Fomento de la comunicación con propósito Conocer al equipo Empatía Motivación Retroalimentación constructiva Innovación	Conversatorio comunicación con propósito. <i>Coaching</i> empresarial Sesiones grupales  Técnicas de <i>Team building</i>	20min de conversatorio/15min de dinámica  60min entre taller, retroalimentación y/o dinámica  30min dependiendo de la actividad que se realice	Computadora de escritorio o portátil o celular inteligente. Presentador. Computadora portátil Proyector, Cornetas Papel de reciclaje. Lápices o marcadores Dependerá de la actividad a realizar	No requiere inversión monetaria ya que la empresa cuenta con las herramientas digitales y materiales.  60\$ contratación del facilitador	Herramientas digitales, videos tomados de plataformas como YouTube  Especialista en el tema	Equipo Gerencial
Potenciar las habilidades blandas del equipo de trabajo	Capacidad de trabajo en equipo Escucha activa Pensamiento creativo y crítico Resolución de conflictos Adaptabilidad Gestión del tiempo	<i>Coaching</i> empresarial Sesiones grupales  Técnicas de <i>Team building</i>	60min entre taller, retroalimentación y/o dinámica  30min dependiendo de la actividad que se realice	Presentador. Computadora portátil Proyector, Cornetas Papel de reciclaje, Lápices, o marcadores	60\$ contratación del facilitador	Herramientas digitales  Especialista en el tema	Equipo Gerencial

**Tabla 21.** Plan de Acción.

**Fuente:** Balza (2024).

# Reconocimiento

## V CAPÍTULO

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Como resultado de la aplicación del instrumento y posterior análisis de los resultados se hace necesario indicar la opinión que tienen los trabajadores sobre la gestión de los gerentes en la empresa objeto de estudio, Farmacia Humboldt C.A.; en líneas generales la plantilla de trabajadores manifiesta que el trabajo de los gerentes es adecuado, es decir, se hace correctamente, pero que sí es preciso hacer ajustes en algunas áreas y aspectos de gestión. Cabe acotar que esta revisión no solo sirve para valorar los puntos en los que deben aplicarse herramientas gerenciales para mejorar, sino que también es muy importante para la investigadora ya que forma parte del equipo gerencial objeto de la investigación.

Se evidenció que es necesario trabajar en aspectos como el liderazgo, la comunicación y la supervisión, ya que las apreciaciones indican por ejemplo que aunque hay líderes en cada departamento y los reconocen, falta impulsar el trabajo en equipo, la confianza y motivación y no solo entre el equipo gerencial sino aguas abajo, además se debe trabajar en el aspecto de adaptabilidad al cambio, también se demostró que los objetivos de la Organización y su planificación estratégica no son comunicados claramente al personal que forma parte de la empresa, que los canales de información no están establecidos visiblemente, demostrando esto que la comunicación no es efectiva ni asertiva al 100%.

Con respecto al manejo eficiente de recursos, pensando no solo en el económico, la mayoría estuvo de acuerdo en que casi siempre se hace de forma correcta, y que además la gerencia invita frecuentemente al personal a hacer uso adecuado de los mismos. En cuanto a la toma de decisiones se evidencia que no es eficiente, a pesar de existir el equipo gerencial aún se tiene dependencia de la Junta Directiva en este aspecto o en su defecto

falta de confianza y autonomía, por lo que en ocasiones este proceso se vuelve muy burocrático y retrasa la dinámica diaria.

La gran mayoría del personal manifiesta que se siente apreciado y que está cómodo en su puesto de trabajo, pero que el clima organizacional puede ser mejor, ya que aspectos como la formación, capacitación y adiestramiento son elementos desatendidos casi por completo, se apoya al personal en el sentido de horarios flexibles de trabajo para estudio de carrera por ejemplo o preparación farmacológica para quienes se encuentran en el área de ventas, más no hay ese mismo impulso a lo interno, donde se trabajen elementos como el trabajo en equipo, empatía, la calidad, innovación, no se fomenta el crecimiento o el desarrollo de habilidades claves para el trabajo y se evidencio de manera contundente ya que toda la muestra indicó que considera oportuno un plan de formación que desarrolle las habilidades, los conocimientos y destrezas. Es decir que enfocarse en la atención de actividades que inviten al empleado a crecer, a formarse e incluso empoderarse debe ser una prioridad para la Gerencia.

En el mismo orden de ideas, se tiene que indicar que las empresas actualmente deben ser innovadoras, cambiantes, ágiles en cuanto al desarrollo de sus actividades diarias, tanto por la competencia como por la vorágine global que representa; mantenerse a la vanguardia en el rubro que produce o vende; así mismo deben sacar el mayor de los provechos en los recursos materiales, financieros, tecnológicos y sobre todo en el Talento Humano, el cual hace realmente la diferencia entre las organizaciones.

### **Recomendaciones:**

Indudablemente es más que innegable, la necesidad de trabajar en la formación constante, elementos que conviertan al equipo gerencial en un equipo de alto desempeño, lo que a la larga impulsará la productividad y calidad, haciendo del talento humano un activo invaluable y competitivo lo que incluso incrementa su compromiso con la organización, lo que se traduce en beneficios también, ya que no solo mantiene actualizados a los empleados y con mejores relaciones entre ellos, sino que los fideliza, y así se evita alta rotación de personal reduciendo costos incluso, es decir apoyar la

realización de programas de formación es una inversión para la Organización, por lo tanto se recomienda:

- A la Junta Directiva de la Farmacia Humboldt C.A. examinar el plan de acción presentado para su análisis y viabilidad de aplicación, en aras de buscar la transformación del equipo gerencial al Alto Desempeño y por ende el mejoramiento de la Organización.
- Evaluar el hecho de que los equipos de Alto Desempeño son importantes por su capacidad de sobresalir, adaptarse e innovar lo que lleva a mayor productividad y competitividad.
- Promover el uso de herramientas de gestión para tener un entorno de trabajo productivo.
- Propiciar la formación continua y desarrollo profesional del personal, lo que es esencial para tener un equipo altamente cualificado y comprometido con la empresa.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguiar M. (15,02,2016). Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. [wordpress]. Recuperado de <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- Alfaro, G. y Alfaro V. (2012). Modelo de Gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Revista Sotavento M.B.A.*, 20 (2012), 8-21. Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3347/2997>
- Alvarado, J.; González, V. y Pérez, V. (2010). *Evaluación de la toma de decisiones en la Empresa Irazu*, C.A. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0100942/cap03.pdf>
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica** (6ta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público*. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dfa8d5f1-7315-4f10-9824-8fa5b005cc1b/content>
- Artigas, W. y Robles, M. (2010). Metodología de la investigación: Una discusión necesaria en Universidades Zulianas. *Revista Digital Universitaria*, 11 (11), 3-17. Recuperado de: <https://www.revista.unam.mx/vol.11/num11/art107/art107.pdf>
- Babativa, C. (2017). *Investigación cuantitativa*. Recuperado de: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3544>
- Balza, J. (2018). *Selección por Competencias del Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano en la Alcaldía Libertador del Estado Mérida*. [Documento en línea]. Disponible en [johaba20@gmail.com](mailto:johaba20@gmail.com)
- Bauce, J.; Córdoba, M y Ávila, A. (2018). Operacionalización de variables. *Revista del Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel*, 49. (2), 43-53. Recuperado de [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_inhrr/issue/view/2080](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_inhrr/issue/view/2080)

- Blanco, E. (2010). Objetivos claros Clave del éxito en la gestión empresarial. *Debates IESA*, 15 (4), 54-56. Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/o-10blancomartinez.pdf>
- Calderón, J. (2023). Estrategias gerenciales en la administración pública y su impacto en la prestación de servicios de calidad. *Revista "Lic. Miguel José Sanz"*, 1(2), 337-359. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/jmsanz/v1n2/art05.pdf>
- Campos, L. y Lazo, C. (2019). La calidad del servicio en la mejora de la gestión en la atención al usuario de CNEL EP del cantón Milagro-Ecuador en el año 2018. *Visionario Digital*. 3 (2), 1-15. Recuperado de: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/articloe/view/395/887>
- Casas, J.; Repullo, J. y Donado, J. (2003) La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I), *Atención Primaria*, 31 (8), 527-538. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8).
- Castro, J. (2021). *Equipos de alto desempeño en centros de llamadas en Costa Rica: ¿Mito o realidad?* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/9714/048030.pdf>
- Chela, G. (2005). *Beneficios fiscales para el contribuyente eliminados por la derogatoria del impuesto a los activos empresariales*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0066045/cap03.pdf>
- Condori-Ojeda, Porfirio (2020). *Universo, población y muestra*. (Curso Taller). Recuperado de: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2009-02-15). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 5.908 (Extraordinaria), 19-02-2009.
- Cortés, D. (2020). *Desarrollo y fortalecimiento de equipos de alto desempeño en el nivel directivo y estratégico de las organizaciones*. (Tesis de especialización). Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/8e9d9d23-9f15-465f-b840-5d5ee5478e5b/content>

De la Luz Hernández, H., Cruz J., Islas, D. y Ríos, A. (2023). El Papel del Liderazgo Inspirador: Cultura de Innovación Empresarial en Empresas Queseras de Ayapango, Estado de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1456-1471. Recuperado de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7820/11845>

Díaz, B.; Ortiz, B. y Ramírez, M. (2018). *Dispositivo electrónico para el tratamiento del Síndrome del Túnel Carpiano* (Tesis de pregrado). Recuperado de: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0107380/cap03.pdf>

Díaz, M., Morgan, J., y Arredondo, A. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1–19. Recuperado de: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3685>

Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard business review*, 82(8), 3-7. <http://www.sela.org/media/3212238/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>

EcuRed contributors. (2019). *Ecured.cu. Toma de Decisiones*. Recuperado de [https://www.ecured.cu/index.php?title=Especial:Citar&page=Toma\\_de\\_decisiones&id=3543005](https://www.ecured.cu/index.php?title=Especial:Citar&page=Toma_de_decisiones&id=3543005)

Esterkin, J. (06, 03, 2008). Doce Características de un Equipo de Alto Rendimiento. [wordpress]. Recuperado de: <https://iaap.wordpress.com/2008/03/06/doce-caracteristicas-de-un-equipo-de-alto-rendimiento/>

Flores, W. (2017). *Acciones fundamentales en el Liderazgo Transformacional para el fortalecimiento de la convivencia en la Unidad Educativa Bolivariana “Rivas Dávila” del Estado Mérida*. [Documento en línea]. Disponible en [waterflores74@gmail.com](mailto:waterflores74@gmail.com)

Gamboa, C. (2015). *Liderar y gerenciar, complementos en la formación de equipos altamente productivos* (Tesis de maestría). Recuperado de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14019/2/LIDERAR%20Y%20GERENCIAR%201.pdf>

González, S. (11, 05, 2008). Gerencia según diversos autores. [Foro] Recuperado de <http://unefaiembo.foroactivo.com/t78-gerencia-segun-diversos-autores>

González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, (1), 32-40. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829105>

Guedez, J. (2015). *Sindicalización de los trabajadores de la educación básica diversificada privada venezolana frente al principio de igualdad*. (Tesis de Maestría). Recuperado de: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0104442/cap03.pdf>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

Ibata, A. (2017). *Enfoques conceptuales y tendencias de la gerencia en salud*. (Tesis de especialización). Recuperada de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3867/Ibataadriana2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jaramillo, O. (2015). La importancia de formar equipos de alto desempeño. *Portafolio*. 1-9. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/importancia-formar-equipos-alto-desempeno-33640>

Lara, Y. y Pirela, B. (2004). *Diseño de un departamento de recursos humanos para la empresa comercial Reyes C.C.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0064650/cap02.pdf>

Lemus, J. (2021). Retos de la gerencia directiva en los centros educativos de Educación Primaria. *Sinergias educativas*, 5 (4), 2-19. Recuperado de: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/382/3821724001/html/index.html>

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N°6076, (Extraordinaria). Mayo 7, 2012.



- López, J. (01,04,2019). Proceso administrativo: Qué es, características y ejemplos. [wordpress]. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Lozano, M. Olmedo, L. y Parra I. (2016). *Análisis de la administración del riesgo financiero en Monaca*. (Tesis de Pregrado). Recuperado de: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0102296/cap03.pdf>
- Machuca, J.; Maldonado, M. y Vines, F. (2023). Tratamiento y representación de datos provenientes de escalas tipo Likert. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (4), 736-747. Recuperado de: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6905](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6905)
- Márquez, R.; De Los Santos, R. y Castro, N. (2024). Estrategia de Fortalecimiento de Habilidades de Integración de Equipos de Trabajo: Caso Cristafacil Villahermosa. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 4(2), 820–835. Recuperado de: <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/261>
- Mejía, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 3(32), 295-300. Recuperado de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6319>
- Melara, M. (07, 02, 2023). Diferencias entre organización formal e informal. [Blog] Recuperado de <https://soyadministrador.net/organizacion-formal-e-informal/#:~:text=La%20organizaci%C3%B3n%20formal%20se%20refiere,para%20interactuar%20con%20las%20personas>
- Muñoz, C. (13, 09, 2016). Definición y características de un equipo. Diferencias entre grupo y equipo. [Blog] Recuperado de <http://carlosmj1c.blogspot.com/2016/09/definicion-y-caracteristicas-de-un.html>
- Navarro, J. (2017) Equipos que Funcionan. Procesos Grupales y Diseño de Tareas que Contribuyen a la Efectividad de los Equipos. Recuperado de <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/111923/1/La%20eficacia%20de%20los%20equipos%20que%20funcionan.pdf>

[20los%20equipos%20a%20trav%C3%A9s%20de%20los%20procesos%20grupales\\_v1.pdf](#)

Newman, A. (2013). Diferencias entre grupo y equipo de trabajo. *IDOnline*, 1, (1), 1-11.

Recuperado de <https://idconline.mx/laboral/2013/03/06/diferencias-entre-grupo-y-equipo-de-trabajo>

Núñez, M.; Mercado, P. y Garduño, K. (2021). Validez de un instrumento para medir capital intelectual en empresas. *Investigación Administrativa*, 50 (128), 1-20.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4560/456067615012/html/>

Peña, S. (2017). *Análisis de Datos*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/326425169.pdf>

Pérez, A. (29,03,2021). Organización empresarial: características, objetivos y tipos de organización. [Blog] Recuperado de

<https://www.obsbusiness.school/blog/organizacion-empresarial-caracteristicas-objetivos-y-tipos-de-organizacion>

Pérez, J. y Gardey, A. (22,11,2024). Toma de decisiones – Qué es, importancia, definición y concepto. [Blog] Recuperado de <https://definicion.de/toma-de-decisiones/>

Pérez, L. y Badajoz, J. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2024-2040.

Recuperado de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3227/4909>

Prada, R. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 2-56. Recuperado de:

<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=45>

Quezada, M.; Quevedo, M. y Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748-778. Recuperado de:

<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>

<https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/920>

Ramírez, R., Lay, N. y Sukier, H. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información tecnológica*, 31(1), 133-140. Recuperado de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100133&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100133&script=sci_arttext)

Real Academia Española (2023). Concepto de plan. Recuperado de: <https://dle.rae.es/plan>

Rivera, P. (2019). Marco Teórico, Elemento Fundamental en el Proceso de Investigación Científica. Recuperado de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/Qu%C3%A9-es-el-Referente-Te%C3%B3rico-y-c%C3%B3mo-elaborarlo-Te%C3%B3rico-.pdf>

Rodríguez, C.; Breña, J y Esenarro, D. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica*. DOI: <https://doi.org/10.17993/ingytec.2021.78>

Romero, M. (2014). *Los equipos de Alto Desempeño y su ventaja competitiva organizacional*. (Tesis de especialización). Recuperada de: <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/3403ff50-f6d6-44ce-b1a4-141156386a9a/content#:~:text=Los%20equipos%20de%20alto%20desempe%C3%B1o%20muestran%20una%20direcci%C3%B3n%20de%20apoyo,control%20moderado%20sobre%20el%20equipo.>

Sánchez, M. y Arévalo, E. (2011). Trabajo en equipo. Recuperado de: <https://www.calameo.com/read/0056908075af66dde1216>

Suarez, A. (05. 11, 2014). Gestión Gerencial. [Blogs] Recuperado de <https://es.slideshare.net/andreacorina24/gestin-gerencial>

Tinto, J. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. (29), 135-173. Recuperado de

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/38452/articulo6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad Privada del Norte (14, 07, 2022) Descubre qué es el marco teórico, estructura, función y ejemplos. [Blogs]. Recuperado de <https://blogs.upn.edu.pe/estudios-generales/2022/07/14/marco-teorico/>

Vecino, J. (2011). *De Gerencia.com* . Estados Unidos: Blade Media LLC. Recuperado de <https://degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestion-gerencial-relevante/>

Villacís, L. (2013). *La estructura administrativa y su incidencia en el nivel del desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua provincia de Cotopaxi*. (Tesis de pregrado).

Recuperado de:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3326/1/35%20o.e..pdf>

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS  
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANEXOS**

1. CUESTIONARIO Y CARTA DE CONSENTIMIENTO **ANEXO A**
2. FORMATO DE VALIDACION MARIA BOLIVIA MORA **ANEXO B**
3. FORMATO DE VALIDACION CARLOS CAMACHO **ANEXO C**
4. FORMATO DE VALIDACION ISABEL AVILA **ANEXO D**
5. VALIDEZ DE CONTENIDO **ANEXO E**
6. CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH **ANEXO F**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



Universidad De Los Andes  
Facultad De Ciencias Jurídicas, Políticas Y Criminológicas  
Centro de Estudios de Postgrado (CEP)  
Postgrado De Derecho Mercantil  
Especialización En Gerencia De Recursos Humanos Y Gestión  
Empresarial

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado Participante

Esta carta es una invitación a participar como informante en una investigación sobre Formación Gerencial en Alto Desempeño para el mejoramiento de la Farmacia Humboldt CA. Además, esta carta tiene el propósito de ayudarlo a tomar la decisión de participar o no. El objetivo de la investigación es Proponer un plan de formación en Alto Desempeño para el Equipo Gerencial de la Farmacia Humboldt C.A. Para ello, es requerida la aplicación de una encuesta, con el propósito de obtener información de sus pensamientos acerca del tema.

**Procedimiento.** Su participación es completamente voluntaria y consiste en realizar un cuestionario de aproximadamente 10 minutos, en el que deberá contestar con honestidad.

**Confidencialidad.** Su participación será completamente anónima, ya que no se revelará su identidad como participante en ningún momento. Las respuestas sólo serán utilizadas para estos estudios y analizadas por el investigador responsable.

**Beneficios, riesgos y derechos.** Su participación como informante es voluntaria y no será remunerada. Si usted decide participar en esta investigación tendrá la libertad de omitir preguntas hechas en el cuestionario y dejar de participar en cualquier momento. Usted no se beneficiará directamente con este estudio, sin embargo, su participación puede ayudar a conocer más sobre el tema en estudio.

**Investigador(a) responsable.** El responsable de la investigación es Andreyana Balza, perteneciente a la V Cohorte y participante del Postgrado de Derecho Mercantil Opción: Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial de la Universidad de Los Andes. Si usted está dispuesto a participar en la encuesta, por favor firme donde corresponda.

**Participante**

Nombre: \_\_\_\_\_

**Responsable**

Nombre: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL  
OPCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION EMPRESARIAL

**FORMACIÓN GERENCIAL EN ALTO DESEMPEÑO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA FARMACIA HUMBOLDT, C.A.**

**Instrucciones:**

A continuación, se presentan diecisiete (17) ítems, para que por favor los responda con honestidad.

- a) Lea detenidamente cada uno de los ítems, marque con una (X) la opción de su preferencia.
- b) Trate de responder con objetividad y veracidad.
- c) La información obtenida es anónima y confidencial



1. ¿La Gerencia de la Farmacia comunica claramente los objetivos y las estrategias para cumplirlos?

SI	NO

2. ¿Piensa usted que los Gerentes de la Farmacia Humboldt administran los recursos eficientemente?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

3. ¿Considera que los Gerentes de la farmacia apoyan el Talento Humano existente dentro de ella?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

4. ¿Los Directivos dividen y asignan el trabajo de acuerdo a su autoridad y responsabilidad?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

5. ¿Se establecen claramente los canales de comunicación? ¿Siente que la comunicación es efectiva desde la Gerencia hacia el resto de los trabajadores?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

6. ¿Cree que la Gerencia toma decisiones de forma eficiente?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

7. ¿Considera usted que la Gerencia delega funciones y confía en el cumplimiento de las tareas?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

8. ¿Cree usted que la Gerencia resuelve eficientemente los conflictos?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

9. ¿La Gerencia evalúa periódicamente el Talento Humano? ¿Promueven la capacitación y el adiestramiento?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

10. ¿Se ha propuesto dentro de la Farmacia un proyecto de formación que ayude al Talento Humano a mejorar su desempeño?

SI	NO

11. ¿Siente usted que es apreciado y motivado tanto a nivel laboral como a nivel personal por la Gerencia?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

12. ¿Considera oportuno un plan de formación que desarrolle las habilidades, los conocimientos y destrezas, en el cual participe todo el Talento Humano de la Farmacia?

SI	NO

13. ¿Piensa que el liderazgo de la Farmacia, es o esta cónsono con las exigencias y los cambios actuales?

SI	NO

14. ¿La Gerencia incentiva la creatividad y el trabajo en equipo?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

15. ¿Siente usted que las capacidades, habilidades y destrezas individuales de los trabajadores, son consideradas por la Gerencia?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

16. ¿Está satisfecho con la función que desempeña dentro de la Farmacia?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

17. ¿Considera usted que la Gerencia ejerce una supervisión efectiva en el personal subordinado?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	✓			
Pertinencia de las variables y/o constructos en la Tabla de Operacionalización	✓			
Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación	✓			
Se enmarca dentro del contexto de la investigación	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

Observaciones:

*Excelente ya el instrumento puede ser aplicado.*

Validado por:

*Mayra Beltrán Jara C.I. 13.790.964*

Profesión:

*Abogado*

Grado Académico:

*Magister*

Lugar donde Trabaja:

*Universidad de Los Andes*

Cargo que desempeña:

*Profesor Universitario*

Firma:

*[Firma manuscrita]*

# VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Escala				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				

Validado por:

*Olivia Berra Ibarra*

C.I.V. 13.790.964

Profesión:

*Abogado*

Grado Académico:

*Magister*

Lugar donde Trabaja:

*Universidad de los Andes*

Cargo que desempeña:

*Profesora Investigadora*

Firma:

*[Firma manuscrita]*

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	✓			
Pertinencia de las variables y/o constructos en la Tabla de Operacionalización	✓			
Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación	✓			
Se enmarca dentro del contexto de la investigación	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

**Observaciones:** Sin Sugerencias

---

---

---

---

Validado por: Carlos Liborio Camacho Quintero C.I.:10.109.607

**Profesión:** Abogado **Grado Académico:** Doctor en Educación y Doctor en Gerencia

**Lugar donde Trabaja:** Instituto de Geografía, Facultad de Forestal, ULA,

**Cargo que desempeña:** Profesor y Administrador de TIC

Firma: 

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

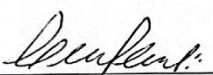
Ítems	Escala				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				

**Validado por:** Carlos Liborio Camacho Quintero C.I:10.109.607

**Profesión:** Abogado **Grado Académico:** Doctor en Educación y Doctor en Gerencia

**Lugar donde Trabaja:** Instituto de Geografía, Facultad de Forestal, ULA,

**Cargo que desempeña:** Profesor y Administrador de TIC

Firma: 

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	✓			
Pertinencia de las variables y/o constructos en la Tabla de Operacionalización	✓			
Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación	✓			
Se enmarca dentro del contexto de la investigación	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

**Observaciones:** \_

Apto para su aplicación. Pertinente las preguntas con el tema de Investigación.

**Validado por:** Isabel A. Avila C. C.I.V-17.662.304 **Profesión:** Politólogo y Abogado

**Grado Académico:** Especialista en RRHH y Gestión Empresarial. **Lugar donde**

**Trabaja:** Organización El Bienestar. **Cargo que desempeña:** Abogado.

**Firma:** Isabel A. Avila C.



### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Escala				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				

**Validado por:** Isabel A. Avila C. C.I V-17.662.304 **Profesión:** Politólogo y Abogado

**Grado Académico:** Especialista en RRHH y Gestión Empresarial. **Lugar donde**

**Trabaja:** Organización El Bienestar. **Cargo que desempeña:** Abogado.

Firma: Isabel A. Avila C.

COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGO (CPR) INSTRUMENTO APLICADO A LOS TRABAJADORES								
Ítems	Jueces (J)			$\Sigma r_i$	Pri	PPRi	Pe	CPR
	1	2	3					
1	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
2	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
3	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
4	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
5	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
6	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
7	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
8	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
9	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
10	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
11	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
12	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
13	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
14	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
16	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
16	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
17	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037	0,99962963
						17,00	0,006296296	0,99962963

$$CPR = \Sigma PPRi / N$$

Coeficiente de Proporción de Rango (CPR) =

1,0000

$$CPRc = CPR - \Sigma Pe$$

Coeficiente de Proporción de Rango Corregido (CPRc) =

0,9937

La interpretación del C.P.R.c. es Mayor que 0,90 Validez y Concordancia  
EXCELENTE

# COEFICIENTE ALFA DE CRON BACH

I / S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\Sigma$	$X_i$	$S_i$		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	0,00		
2	3	4	4	4	3	3	4	4	5	3	37	3,7	0,41		
3	4	4	3	3	3	5	3	3	3	4	35	3,5	0,45		
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	33	3,3	0,21		
5	3	3	3	1	3	3	4	5	2	2	29	2,9	1,09	K	17
6	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	33	3,3	0,21	$\Sigma V_i$	14,8971
7	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	31	3,1	0,49	Vt	100,1912
8	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	33	3,3	0,22		
9	4	2	3	3	1	5	2	3	2	3	28	2,8	1,16		
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	0,00	Sección1	1,0625
11	4	2	4	3	3	5	5	3	3	3	35	3,5	0,85	Sección 2	0,8513
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	48	4,8	0,36	Valor ABS	0,8513
13	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	14	1,4	1,44		
14	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	36	3,6	0,44		
15	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	34	3,4	0,44		
16	3	3	4	4	4	3	3	5	3	4	36	3,6	0,44		
17	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32	3,2	0,16		
To	51	49	54	55	55	57	52	51	46	49	514	51,40	8,4		
														$\alpha$ ALPHA	0,9045
VAR	1,25	1,36	1,404	1,57	1,56	1,99	1,68	1,6	1,3	1,1					